IDALBERTO CHIAVENATO

3/e

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tercera edición

Idalberto Chiavenato

Revisión técnica

Martha Patricia Guzmán Brito
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Ciudad de México
Departamento Académico de Administración

José Luis Rodríguez Tepezano
Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración

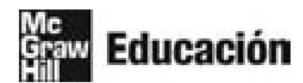


MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA
LISBOA • MADRID • NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO
AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI
SAN FRANCISCO • SINGAPUR • SAN LUIS • SIDNEY • TORONTO

Director Higher Education: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Director editorial: Ricardo A. del Bosque Alayón
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Coordinadora editorial: Marcela Rocha Martínez
Editores de desarrollo: Rosalba Michaca Fandiño y Edmundo Carlos Zúñiga Gutiérrez
Supervisor de producción: Zeferino García García

Traducción: Pilar Mascaró Sacristán

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Tercera edición



Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,
Pisos 16 y 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN 978-970-10-7340-7
(ISBN 978-958-41-0288-1 edición anterior)

Traducido de la tercera edición de la obra Gestao de Pessoas, de Idalberto Chiavenato © 2008 by
Elsevier Editora Ltda. ISBN 978-85-352-2512-9. Todos os direitos reservados.

0123456789 08765432109

Impreso en México *Printed in Mexico*

Al pequeño y muy valeroso equipo que ha enriquecido mi vida:
mi querida esposa Rita,
mis hijos Luciana, Ricardo y Rinaldo,
mis nietos Daniela, Camila, Lucas y Pedro;
ellos son mi familia, mi refugio, mi nicho y mi mundo encantado.
Dedico este libro, con inmenso amor y cariño, a todos ellos.

PREFACIO

Hablar de administración de las personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de proacción. La administración de las personas es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en años recientes. Éstos no sólo han tocado sus aspectos tangibles y concretos sino, sobre todo, han modificado los conceptuales e intangibles. La visión del área que se tiene hoy es enteramente diferente de la que tenía su configuración tradicional, cuando se llamaba Administración de Recursos Humanos (ARH). Muchas cosas han cambiado. El objetivo central de este libro es presentar las nuevas características y el nuevo perfil de este gratificante campo de actividad. La administración de las personas ha llevado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado el capital intelectual que representa, más que cualquier otra cosa, la importancia del factor humano en plena era de la información.

Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento en busca de la calidad y la productividad en la mayoría de las organizaciones, surge una elocuente prueba de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas provienen de las personas que trabajan en ellas. Las personas son las que conservan el *statu quo* existente, y son las que generan y fortalecen la innovación y lo que será. Ellas son las que producen, venden, sirven al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, administran y dirigen los negocios de las empresas. También dirigen a otras personas, porque no puede haber organizaciones sin personas. En el fondo, las organizaciones son conjuntos de personas. Al hablar de ellas, es ineludible referirse a las personas que son quienes las representan, les dan vida y les imprimen una personalidad propia. La forma en que las personas se comportan, deciden, actúan, trabajan, desempeñan y mejoran sus actividades, atienden a los clientes y realizan los negocios de las empresas tiene dimensiones muy variadas. Gran parte de esta variación depende, además, de las políticas y las directrices de las organizaciones que establecen cómo lidiar con las personas en sus actividades.

Hasta hace poco, en muchas organizaciones se hablaba de **relaciones industriales**, con una visión burocratizada que venía de finales de la Revolución Industrial, la cual tuvo su auge en la década de 1950. En otras organizaciones se habla de **administración de recursos humanos**, con una visión más dinámica y que predominó hasta 1990. En algunas organizaciones más sofisticadas, ahora se habla de **administración de las personas**, con un enfoque que propende a individualizar a las personas y a verlas como seres humanos dotados de habilidades y capaci-

dades intelectuales. Sin embargo, la tendencia actual va más allá y hoy se habla de **administrar con las personas;** es decir, de una administración que se refiere a la organización y también a sus colaboradores y asociados internos, que son quienes más entienden de ella, de sus negocios y de su futuro. Se trata de una nueva visión de las personas, ya no como un recurso de la organización, como objetos serviles o simples sujetos pasivos del proceso, sino fundamentalmente como sujetos activos que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones. Es más, la persona es vista como un agente proactivo, dotado de visión propia y, sobre todo, de inteligencia, que es la mayor de las habilidades humanas, la más avanzada y sofisticada. El enfoque de este libro se enmarca dentro de esa nueva visión. En esta transición, utilizaremos el nombre de administración de personas para referirnos a las nuevas tendencias que está registrando la administración de los recursos humanos.

IDALBERTO CHIAVENATO

CÓMO UTILIZAR ESTE LIBRO

Este libro fue creado con la intención de que fuera el mejor texto disponible sobre la administración de personas, ofreciendo al lector información actualizada y realista sobre los conceptos más modernos sobre el tema, así como sus aplicaciones y algunas investigaciones. Las sugerencias e ideas de mi esposa Rita fueron decisivas para poder presentar al lector una idea que capte lo más reciente de la administración de personas. Además, trabajamos juntos para transformar todas esas sugerencias e ideas en una presentación final.

El libro presenta una *parte de texto* (que implica leer y escuchar) y una *parte de gráficos* (que implica ver y sentir) para su mejor aprovechamiento didáctico. La *parte de texto* presenta conceptos y explicaciones de forma simple y fácil de comprender. La *parte de gráficos* presenta viñetas con diferentes iconos y pretende ilustrar, con ejemplos reales y casos prácticos, los conceptos y las explicaciones que se desarrollan en el texto. Los diferentes iconos y viñetas de la *parte de gráficos* tienen los significados siguientes:

Objetivos de aprendizaje

Cada capítulo empieza con una definición de los objetivos del aprendizaje, los cuales sirven de base para evaluar lo aprendido en cada capítulo. En la práctica, se trata de una forma de lectura por resultados fundada en la administración por objetivos.

Lo que verá a continuación

Al principio de cada capítulo se presenta una definición del contenido y de los principales temas que se abordarán con el propósito de brindar al lector una visión anticipada de los asuntos que se tratarán.

CASO INTRODUCTORIO

Cada capítulo inicia con un caso introductorio, relacionado con el contenido del texto, que tiene por objeto presentar un ejemplo práctico al lector.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

A lo largo del desarrollo del texto se vuelve a considerar el caso introductorio varias veces, en la medida que el texto involucre aspectos relacionados con el caso.

LA ARH HOY EN DÍA

Cada capítulo presenta ejemplos y prácticas de empresas nacionales y extranjeras que tienen por objeto fijar mejor los conceptos. Esta viñeta se refiere a los conceptos que presenta el texto, aplicados a la realidad práctica de las organizaciones.

EVALUACIÓN CRÍTICA

A lo largo de cada capítulo se presentan varios momentos de reflexión y análisis crítico del contenido que se desarrolla en el texto. Esto despierta el sentido crítico del lector.

CASO DE APOYO

Además del caso introductorio, cada capítulo presenta casos de apoyo para una discusión concreta del contenido que se ha presentado en el texto.



NOTAS

En cada capítulo se presentan algunas notas o sugerencias para poner en práctica el contenido del texto.

CASO PARA DISCUSIÓN

Al final de cada capítulo se presenta un caso para discusión, el cual implica una visión amplia del tema tratado y preguntas para comprobar la aplicación del texto.

Resumen del capítulo

Al final de cada capítulo se presenta un resumen condensado del mismo.

Ejercicios

Al final de cada capítulo se presentan algunas preguntas que constituyen ejercicios prácticos para comprobar el aprendizaje.

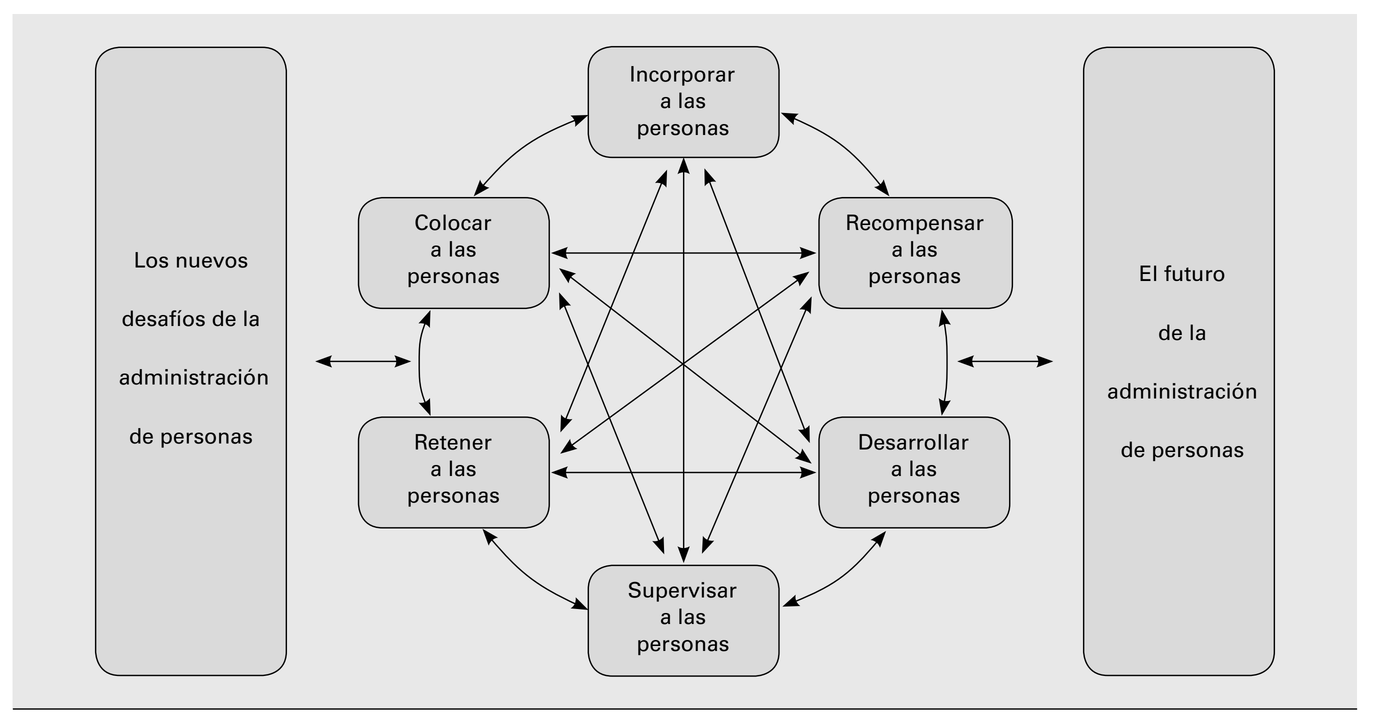
Paseo por internet

Al final de cada capítulo se presenta una lista de direcciones interesantes.

Referencias bibliográficas

Al final de cada capítulo aparecen las referencias bibliográficas a libros y revistas relacionados con el campo.

SUMARIO



Estructura básica del libro.

CONTENIDO

Capítulo 2 La administración de recursos humanos en un ambiente dinámico y competitivo 33

Capítulo 11 Prestaciones y servicios 343

PARTE I

Los nuevos desafíos de la administración de recursos humanos

Lo que verá a continuación

- Capítulo 1
  Introducción a la administración moderna de recursos humanos
- Capítulo 2
  La administración de recursos humanos en un ambiente dinámico y competitivo
- Capítulo 3
  Planificación estratégica de recursos humanos

¡NUNCA SE HABÍA DADO ALGO IGUAL: EL MUNDO cambia a una velocidad increíble y cada vez de manera más intensa! En la historia de la humanidad siempre ha habido cambios, pero nunca del tamaño, la velocidad y el efecto de los que ocurren ahora. Diversos factores contribuyen a lo anterior: los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos actúan de forma conjunta y sistémica, en un campo de fuerzas dinámicas que produce resultados inimaginables y que coloca a las organizaciones en la incertidumbre y la imprevisibilidad.

En este contexto, recursos humanos (RH) es una de las áreas de las empresas que tiene más cambios. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió. Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos (ARH) por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas. Estos distintos nombres representan un nuevo espacio y otra configuración del campo. Tan sólo para facilitar la exposición, aquí se conserva el nombre tradicional de RH. En esta primera parte, se abordan los cambios que ocurren en las organizaciones con éxito y en sus áreas de RH.

El objetivo principal es introducir al lector en el campo de la administración moderna en lo referente a las personas. En términos generales, es explicar el concepto moderno de la administración con, y por medio de, las personas, así como los distintos enfoques que se han desarrollado en decenios recientes. La historia de la administración de recursos humanos es relativamente nueva. En realidad, todo inició con la Revolución Industrial y ha desembocado en nuestros días con total fuerza. Conocerá las ideas sobre la administración de recursos humanos que han existido a lo largo del tiempo y la forma que adquiere ahora con el nuevo milenio. Hablaremos de las características de la administración de recursos humanos en el ambiente competitivo y dinámico que caracteriza a la era del conocimiento. Por último, abordaremos la planeación estratégica de la función de administración de recursos humanos y el importante papel que desempeña en la estrategia moderna de las empresas.

 **NOTAS**

EL TÉRMINO RH O ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS TIENE TRES SIGNIFICADOS

1. *Los RH como función o departamento*. En este caso RH se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del *staff*; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.
2. *Los RH como un conjunto de prácticas de recursos humanos*. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.
3. *Los RH como profesión*. Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera.

En este libro, el término administración de recursos humanos se referirá a cada uno de los tres significados anteriores: las funciones, las prácticas y los profesionales de RH, o a los tres. En algunos casos, nos referiremos a la administración de recursos humanos para indicar las posturas y los conceptos más novedosos de los RH.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN MODERNA DE RECURSOS HUMANOS

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir la administración de recursos humanos y sus características fundamentales
- Describir el contexto en el que opera la administración de recursos humanos
- Comprender los procesos de la administración de recursos humanos
- Entender los objetivos de la administración moderna de recursos humanos
- Evaluar la actuación de las compañías con éxito

Lo que verá a continuación

- El contexto de la administración de recursos humanos
- Concepto de administración de recursos humanos
- Objetivos de la administración de recursos humanos
- Los procesos de la administración de recursos humanos
- La estructura del departamento de administración de recursos humanos
- La administración de recursos humanos (ARN) como responsabilidad de línea y función de *staff*

CASO INTRODUCTORIO

EL DRH DE BRASIL COSMOPOLITA

Márcia Guerreiro, directora de Recursos Humanos de la Compañía Brasil Cosmopolita, S.A., afrontaba el enorme reto de transformar el Departamento de Recursos Humanos (DRH), un área tradicional, burocrática y operacional, en un componente estratégico para la compañía. Para ello debía tomar tres medidas iniciales: enfocar al DRH en el negocio de la compañía, reforzar las actividades estratégicas y esenciales, y deshacerse de algunas de sus actividades burocráticas y operacionales, tales como el procesamiento del pago de nómina, el control de la entrada y salida del personal, las medidas disciplinarias, la seguridad industrial y los comedores. La operación de esas actividades se debería subcontratar a través de otras empresas especializadas para que las desempeñasen mejor, y por un costo menor, que el DRH. Era cuestión de encontrar en el mercado a las empresas que ofrecieran mejores precios y calidad en esos servicios subsidiarios.

La idea era adelgazar el DRH para hacerlo más ágil y flexible, a efecto de que se concentrara en lo esencial: encargarse de asuntos estratégicos relacionados con las personas. Así, el DRH descentralizaría sus operaciones y centralizaría el control de los resultados. Márcia convocó a todos los empleados de su departamento para intercambiar ideas, definir objetivos y diseñar proyectos para alcanzarlos. Ella impulsó a todos a participar activamente. ¿Usted qué haría si estuviera en el lugar de Márcia?

Las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio. Todo ello para asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz.

Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. En lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En lugar de simplemente invertir en los clientes, invierten en las personas que los atienden y les sirven, y que saben cómo satisfacerlos y dejarlos encantados. Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa. En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado. La estrategia es el plan global o el enfoque general que la organización adopta para asegurar que las personas cumplan adecuadamente la misión de la organización.

El contexto de la administración de recursos humanos

El contexto de la administración de recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones.

Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que éste tiene para ellas. De modo que las perso-

nas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se crezca dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediablemente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones.

Las organizaciones se caracterizan por su increíble heterogeneidad, pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas, prestadores de servicios, etc. Pueden ser grandes, medianas y pequeñas, en cuanto a su tamaño, así como pueden ser públicas o privadas respecto a su propiedad. Casi todo lo que necesita una sociedad es producido por organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de ellas.

Por tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto donde se sitúa la administración de recursos humanos. En resumen, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Y para las

 **NOTAS**

¿CUÁL ES EL PAPEL Y LA IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS EN UNA ORGANIZACIÓN?

Dado el contexto, resulta difícil separar el comportamiento de las personas del de las organizaciones. Éstas operan por medio de las personas, quienes las forman y deciden y actúan en su nombre. Se designa con diversos términos a las personas que trabajan en las organizaciones, las cuales definen cómo llamar a las personas: trabajadores, empleados, oficinistas, personal y operadores cuando les dan ese trato. Las pueden llamar recursos humanos, colaboradores, asociados, si las tratan como tales. También las llaman talento humano, capital humano o capital intelectual cuando las personas tienen gran valor para la organización. El nombre que las organizaciones dan a las personas refleja el grado de importancia que tienen para ellas. Muchas organizaciones aún clasifican a su personal en trabajadores contratados por mes y por hora para separar al que trabaja en las oficinas y en las fábricas. Otras incurren en el absurdo de llamarlos mano de obra directa o indirecta. Algunas van más allá y los llaman personal productivo o improductivo. Entonces, el nombre que las organizaciones dan a las personas que trabajan en ellas tiene un significado importante, señala con claridad el papel y el valor que atribuyen a las personas. ¿Usted qué piensa de lo anterior?

▲ **LA ARH HOY EN DÍA**

SOLUCIÓN GANAR-GANAR

Hasta hace poco tiempo la relación entre las personas y las organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva. Se decía que los objetivos de las organizaciones —como el lucro, la productividad, la eficacia, la maximización de la aplicación de recursos materiales y financieros, la reducción de costos— eran incompatibles con los objetivos individuales de las personas, como mejores salarios y prestaciones, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad en el trabajo y empleo, desarrollo y progreso personal. La solución era una de tipo ganar-perder; es decir, si una parte le quita todo a la otra, ésta se queda sin nada. En una situación de recursos limitados y escasos, si una parte ganaba más, lo hacía a costa de la otra. Sin duda, era una solución limitada, estrecha y miope. Se comprobó que, si la organización pretende alcanzar sus objetivos por el mejor camino, entonces debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también ellas alcancen sus objetivos individuales y para que ambas ganen. En tiempos modernos, en el juego de las partes involucradas, se prefiere la solución de tipo ganar-ganar. Se trata de una solución que requiere de la negociación, la participación y la sinergia de esfuerzos.

EVALUACIÓN CRÍTICA

¿CUÁL ES EL PAPEL DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN?

Cada organización tiene una ideología propia en cuanto al papel que desempeñan las personas en el quehacer de la organización. El nombre que dan a las personas refleja el papel que les confiere la organización. Vea a continuación los posibles nombres y escriba a un lado lo que cada uno sugiere en cuanto al papel de las personas.

DENOMINACIÓN	PAPEL QUE SUGIERE EL NOMBRE
Mano de obra	______________________
Obrero	______________________
Trabajador	______________________
Empleado	______________________
Oficinista	______________________
Recurso humano	______________________
Colaborador	______________________
Asociado	______________________
Talento humano	______________________
Capital humano	______________________
Capital intelectual	______________________

Otros:

______________	______________________
______________	______________________
______________	______________________



Figura 1.1 *Los objetivos de la organización y los objetivos individuales de las personas.*

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

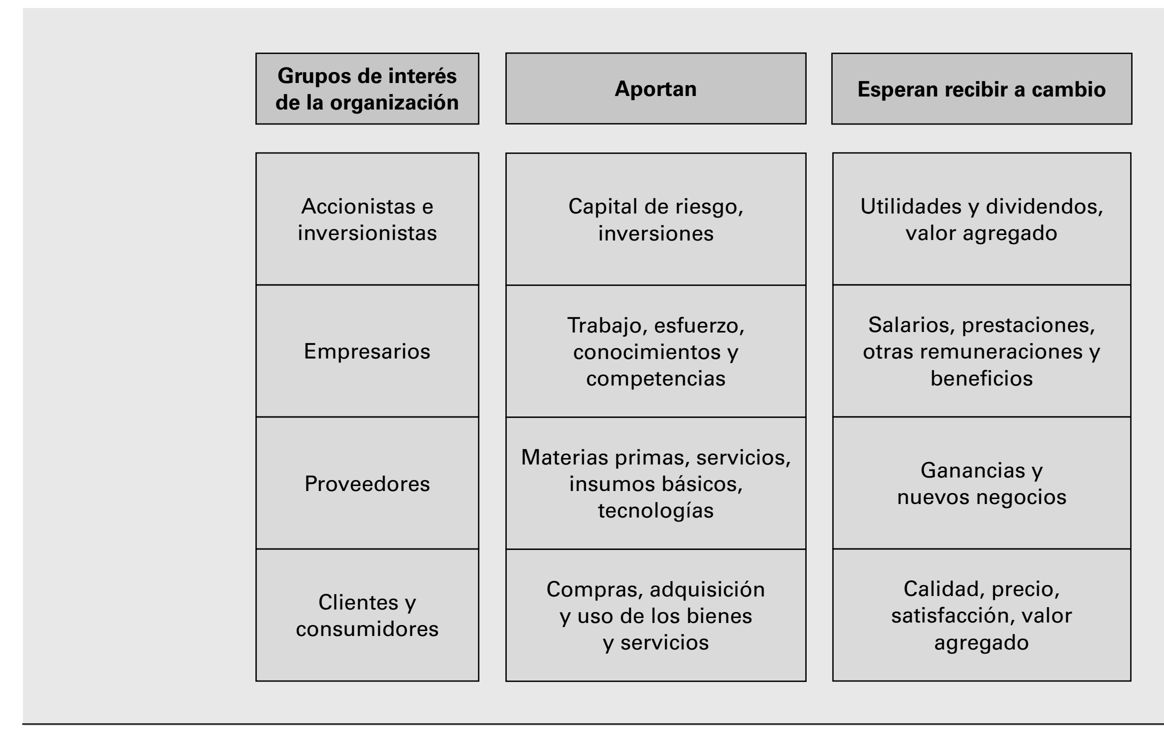
EL DRH DE BRASIL COSMOPOLITA

Márcia Guerreiro, la directora de RH de la compañía Brasil Cosmopolita, S.A., se reunió con todos los trabajadores de su departamento para iniciar la transformación deseada. El primer paso fue demostrar a toda la empresa que el DRH había cumplido sus antiguos objetivos: desempeñar tareas de reclutamiento y selección, formación y remuneración, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales. En los tiempos actuales esto es necesario, pero no suficiente. La finalidad de la reunión era mostrar los cambios registrados por el mundo moderno y definir nuevos objetivos para el DRH a partir de las exigencias actuales que se imponían a la organización. Ahora, el nuevo orden es la competitividad de la empresa en razón de la calidad y la productividad de las personas. Y, en la punta, la innovación necesaria para la mejora continua de la organización. Márcia quería que el DRH fuera la locomotora de todos esos cambios en la empresa. Y, para ello, los cambios deberían comenzar en casa: en el DRH. ¿Usted qué haría en el lugar de Márcia?

personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales, con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y dificultad. Las personas jamás podrían alcanzar muchos de sus objetivos tan sólo por medio del esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto.[1] Términos como empleabilidad[2] y *entrepreneurship*[3] se emplean para indicar, por una parte, la capacidad de las personas para obtener sus empleos y mantenerlos y, por la otra, la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y las competencias individuales de sus miembros.

Concepto de administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las



Grupos de interés de la organización	Aportan	Esperan recibir a cambio
Accionistas e inversionistas	Capital de riesgo, inversiones	Utilidades y dividendos, valor agregado
Empresarios	Trabajo, esfuerzo, conocimientos y competencias	Salarios, prestaciones, otras remuneraciones y beneficios
Proveedores	Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnologías	Ganancias y nuevos negocios
Clientes y consumidores	Compras, adquisición y uso de los bienes y servicios	Calidad, precio, satisfacción, valor agregado

Figura 1.2 *Los grupos de interés de la organización.*[4]

situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.

Las personas como asociadas de la organización

En la actualidad las organizaciones amplían su visión y su actuación estratégica. Cualquier proceso productivo sólo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés y cada uno de ellos aporta algún recurso. Los proveedores aportan materias primas, insumos básicos, servicios y tecnologías. Los accionistas e inversionistas aportan capital e inversiones que permiten la adquisición de recursos. Los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma, contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización. Los clientes y los consumidores contribuyen con la organización cuando adquieren los bienes y servicios que coloca en el mercado. Cada uno de los grupos de interés de la organización aporta algo con la expectativa de obtener algo a cambio. Muchas organizaciones utilizan medios a efecto de incluir asociados nuevos y diferentes para consolidar y fortalecer sus negocios y expandir sus fronteras mediante alianzas estratégicas.

Cada asociado continúa con la disposición de invertir sus recursos en la medida que obtiene ganancias y

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

GRUPOS DE INTERÉS: ¿A QUÉ ASOCIADO DE LA ORGANIZACIÓN SE DEBE PRIVILEGIAR?

A final de cuentas, ¿quién es el asociado más importante de la organización? En la era industrial o en la capitalista, puede ser el propietario, el accionista o el inversor del negocio. Ese grupo de interés no pierde vigencia hasta hoy. Sin embargo, ha perdido importancia en comparación con otros asociados. Las cosas en el mundo de los negocios han cambiado. En la era del conocimiento predomina el capital intelectual, ya no el capital financiero. Ahora el conocimiento es algo más valioso que la tradicional moneda de curso corriente. ¿Quién debe ser privilegiado en la distribución de los resultados de la organización? Algunos autores usan la palabra inglesa *stakeholders* para referirse a los grupos de interés que actúan dentro y fuera de la organización, misma que también corresponde al concepto de asociados. ¿Usted qué opina?

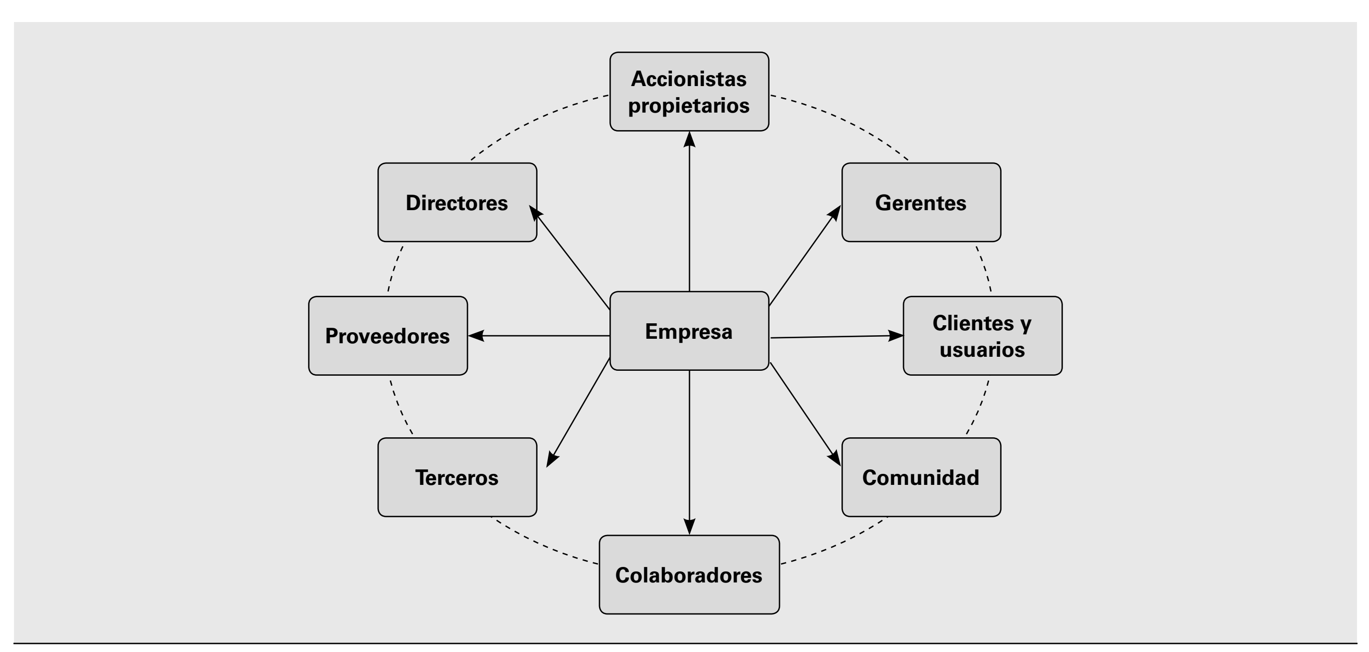


Figura 1.3 *Los stakeholders: diversos grupos de interés en la organización.*

Las personas como recursos	Las personas como asociadas
• Empleados aislados en los puestos	• Colaboradores agrupados en equipos
• Horario rígido establecido	• Metas negociadas y compartidas
• Preocupación por las normas y las reglas	• Preocupación por los resultados
• Subordinación al jefe	• Atención y satisfacción del cliente
• Fidelidad a la organización	• Vinculación con la misión y la visión
• Dependencia de la jefatura	• Interdependencia con colegas y equipos
• Alineación con la organización	• Participar y compartir
• Importancia en la especialización	• Importancia de la ética y la responsabilidad
• Ejecutores de tareas	• Proveedores de actividad
• Importancia en las destrezas manuales	• Importancia del conocimiento
• Mano de obra	• Inteligencia y talento

Figura 1.4 *¿Las personas son recursos o asociados de la organización?*

resultados satisfactorios de sus inversiones. Gracias al emergente sistémico, que es el efecto sinérgico, la organización consigue reunir y juntar los recursos que aportan los diversos asociados y aumentar sus resultados.


NOTAS

CONCEPTOS DE RH O ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según los autores, existen distintos conceptos sobre administración de recursos humanos:

- *La administración de recursos humanos (ARH)* es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las "personas" o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.[6]
- *La ARH* es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.[7]
- *La ARH* es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones.[8]
- *La ARH* es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos.[9]
- *La administración de recursos humanos* es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores —como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas— que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.
- *La administración de recursos humanos* es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

En razón de esos resultados, proporciona una ganancia mayor sobre las aportaciones efectuadas por los grupos de interés y mantiene la continuidad del negocio. Las organizaciones procuran privilegiar a los grupos de interés más importantes. Accionistas e inversionistas eran, hasta hace poco tiempo, los más privilegiados en la distribución y la apropiación de los resultados de la organización. Esa asimetría está siendo sustituida por una visión sistémica e integral de todos los grupos de interés del negocio; todos ellos son indispensables para el éxito de la empresa. Resulta que el asociado más íntimo de la organización es el empleado, aquel que está dentro de ella, que le da vida y dinamismo y quien hace que sucedan las cosas.

¿Las personas como recursos o como asociados de la organización?

En este contexto la cuestión básica radica en elegir entre tratar a las personas como recursos o como grupos de interés de la organización. A los empleados se les puede tratar como recursos productivos de las organizaciones, es decir, como recursos humanos. Como recursos, deben ser estandarizados, uniformes, inertes y precisan ser administrados, lo cual implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, pues se les considera sujetos pasivos de la acción de la organización. De ahí la necesidad de administrar los recursos humanos para obtener el máximo rendimiento posible. En este sentido, las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización. Son recursos de la organización, lo que significa "cosificar" a las personas.

Sin embargo, a las personas se les debe visualizar como asociadas de las organizaciones. En esa calidad, son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales. En este sentido, las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización. Las organizaciones con éxito se dieron cuenta de ello y ahora tratan a sus trabajadores como asociados del negocio y proveedores de competencias, ya no como simples empleados contratados.

Aspectos fundamentales de la administración moderna de recursos humanos

La ARH se basa en algunos aspectos fundamentales:[5]

1. *Las personas como seres humanos*, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización. Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.
2. *Las personas como activadores de los recursos de la organización*, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. *Las personas como asociadas de la organización,* capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización —esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc.—, con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. Toda inversión sólo se justifica si produce un rendimiento razonable. En la medida en que el rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será hacia mantener o aumentar la inversión. De ahí el carácter de reciprocidad en la interacción entre las personas y las organizaciones. También es el carácter de la acción y la autonomía de las personas, y ya no de su pasividad e inercia. Las personas como asociados activos de la organización y no como meros sujetos pasivos de ella.
4. *Las personas como talentos proveedores de competencias*, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para equipararse con

LA ARH HOY EN DÍA

LA CRECIENTE IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE LA ARH[10]

Durante muchos años se pensó que el capital financiero era la llave que permitía el desarrollo de las empresas. Era una creencia generalizada. El capital financiero era indispensable para el éxito de la empresa. Hoy se piensa que la incapacidad de una empresa para reclutar y retener a una buena fuerza de trabajo es lo que constituye la llave principal para las operaciones del negocio. No existe ningún proyecto sustentado en buenas ideas, vigor y entusiasmo que haya sido impedido por falta de efectivo o de recursos financieros. Existen industrias cuyo crecimiento se vio dificultado porque no pudieron mantener una fuerza de trabajo eficiente y entusiasta; les faltó capital intelectual. El panorama del futuro se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, con la ARH al frente.

sus competidores; esto es relativamente fácil, pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje.

5. *Las personas como el capital humano de la organización*, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio, como veremos más adelante.

Aun cuando se trata de características tan diferentes, en adelante utilizaremos el término administración de recursos humanos (ARH) sujeto a los conceptos antes mencionados, para facilitar la exposición a lo largo del libro.

Objetivos de la administración de recursos humanos

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. La ARH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. Los nombres tales como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo que administra a las personas. Cada uno de ellos refleja una manera de lidiar con las personas. El término administración de recursos humanos (ARH) aún es el más común de todos ellos.

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización.

Los objetivos de la ARH son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

1. *Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.* La función de la ARH es un componente fundamental de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia.[11] El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de ARH sin conocer el negocio de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH. El principal objetivo de la ARH es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión.[12]
2. *Proporcionar competitividad a la organización.* Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la ARH es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados. Ésta fue la creencia que llevó a Walt Disney a construir su compañía con base en sus propias personas. En el

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Código de ética

Como miembro de la Society for Human Resource Management me comprometo a:

- Mantener las más altas normas de conducta personal y profesional.
- Incentivar el crecimiento de las personas en el campo de la administración de RH.
- Apoyar los objetivos y las metas de la Sociedad para el desarrollo de la profesión de administrador de recursos humanos.
- Hacer que mi empleador trate de manera abierta y equitativa a todos los empleados.
- Ayudar a que mi empleador sea rentable, en términos monetarios, con el apoyo y fomento de prácticas eficaces de empleo.
- Transmitir a los empleados y al público un sentido de confianza respecto a la conducta y las intenciones de mi empleador.
- Ser leal a mi empleador y perseguir sus objetivos con medios consistentes a los intereses públicos.
- Obedecer las leyes y los reglamentos relativos a las actividades de mi empleador.
- No usar mi puesto oficial para obtener privilegios o beneficios personales.
- Mantener la confidencialidad de la información privilegiada.
- Contribuir a que el público entienda mejor el papel de la administración de RH.

Este código de ética de la SHRM se adopta con el propósito de fomentar entre sus miembros las altas normas de conducta personal y profesional que debe observar. Se pide a todos los miembros que se adhieran a este código para generar la confianza del público en la integridad y el servicio de los profesionales de RH.

Figura 1.5 *Código de ética de la sociedad para la ARH.*[13]

nivel macroeconómico, la competitividad se refiere al grado en que una nación puede, en condiciones libres y justas de mercado, producir bienes y servicios que sean aceptados en los mercados internacionales, mientras que, al mismo tiempo, mantiene o expande las ganancias reales de sus ciudadanos.[14] En esta definición, puede sustituir la palabra nación por organización y ciudadanos por personas.

3. *Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.* Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas), se refiere a este objetivo de la *ARH*. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo. Los objetivos deben ser claros y se


VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL DRH DE BRASIL COSMOPOLITA

En conjunto con sus colaboradores, Márcia estableció dos objetivos para el DRH de Brasil Cosmopolita, a saber:

1. ***Agregar valor a la organización y a sus miembros y clientes.*** **Esto significa que el DRH debe ser un área que enriquezca talentos, y ya no una de control y fiscalización. La tarea básica del DRH se convierte en una inversión en capital intelectual, que transmite actitudes y conocimientos, capacita a las personas y crea condiciones para que utilicen sus habilidades, mentales e intelectuales.**
2. ***Administrar con las personas y ya no administrar a las personas.*** **Esto implica que el DRH debe ser un área que incentive la participación de las personas en las decisiones y que transforme a los gerentes de jefes autócratas en líderes que orientan e incentivan. Utilizar al máximo la inteligencia y el talento de las personas para obtener sinergia de esfuerzos y ampliación de conocimientos.**

¿Cómo podría Márcia alcanzar estos dos objetivos?

debe explicar cómo serán medidos y cuáles serán los beneficios si se alcanzan. Las medidas de la eficacia de la *ARH*, y no tan sólo la medida de cada jefe, son lo que se debe proporcionar a las personas indicadas, en la fase indicada del desempeño de un trabajo y en el tiempo indicado para la organización.

4. *Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.* Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito.
5. *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.* La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables. Un programa de CVT procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo, como verá en el capítulo 15. La confianza de las personas en la organización también es fundamental para retener y asegurar a los talentos.
6. *Administrar e impulsar el cambio*. En decenios recientes hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Además, los profesionales de la ARH deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones. La ARH está comprometida con los cambios.
7. *Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable*. Toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades de la ARH. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social. La responsabilidad social no es una exigencia impuesta sólo a las organizaciones, sino también, y principalmente, a las personas que trabajan en ellas.
8. *Construir la mejor empresa y el mejor equipo.* Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración. Al lidiar con estas variables, la ARH conduce a la creación no sólo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente.

Los procesos de la administración de recursos humanos

La administración moderna de recursos humanos (ARH) consiste en varias actividades integradas con el

LA ARH HOY EN DÍA

LOS PAPELES DEL ÁREA DE RH EN IBM[15]

International Business Machines (IBM) es una empresa que hace hincapié en el respeto y la consideración de los empleados como personas humanas, los trata con dignidad. Para ello IBM explica los papeles de sus RH corporativos y de las diversas unidades de negocios de la función de RH para proporcionar condiciones adecuadas a su fuerza de trabajo. La primera es estratégica, centralizada y generalista, y cada unidad local de RH promueve las soluciones locales adecuadas.

Personal corporativo	
Mantener el papel estratégico y global, con la responsabilidad de definir los principios de RH de IBM, cuidar las comunicaciones externas y la imagen de la compañía	
Unidad de negocios de RH	**Soluciones de la fuerza de trabajo**
• Formular las políticas de la unidad • Elaborar programas de RH • Brindar asesoría y consultoría a los gerentes de línea • Mantener programas consistentes con las prácticas geográficas y las del mercado • Administrar contratos de servicios con los proveedores de RH	• Brindar investigación y consultoría • Formular y diseñar programas • Comprender y analizar datos y recomendar acciones adecuadas • Proporcionar la perspectiva corporativa y la internacional • Implementar y coordinar programas y servicios que aseguren la satisfacción de los clientes (gerentes de línea)

Figura 1.6 *Los papeles de los RH en IBM.*[16]

propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas.

¿Qué quiere decir administración de recursos humanos?

En su trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeña cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La ARH busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos.

La ARH se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

1. Integrar talentos a la organización.
2. Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
3. Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.


NOTAS

LAS TRANSFORMACIONES

El mundo de los negocios pasa por grandes transformaciones:[17]

- De la supervisión del trabajo a incluir también la realización del mismo.
- De la organización de jerarquías a la organización de comunidades.
- Del trabajo con diseños y métodos impositivos a la comprensión de las tareas.
- Del reclutamiento y la admisión de trabajadores a la retención de talentos.
- De la construcción de habilidades manuales a la construcción de habilidades del conocimiento.
- De la evaluación del desempeño visible de puestos a la adquisición de conocimientos invisibles.
- De la ignorancia de las personas a la construcción de una cultura amigable de conocimiento.
- Del apoyo al modelo burocrático al rechazo de su rigidez.

Todo esto tiene que ver con la nueva administración de recursos humanos en la organización.

4. Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
5. Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
6. Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
7. Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
8. Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
9. Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
10. Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
11. Incentivar el desarrollo de la organización.

En el fondo, todo esto significa crear todas las condiciones para aumentar el capital humano, así como el capital intelectual, sea de las personas o de la organización.

Estas políticas y prácticas se resumen en seis procesos básicos para la administración de recursos humanos.

Los seis procesos de la administración de recursos humanos

La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

1. *Procesos para integrar personas*. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. *Procesos para organizar a las personas.* Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. *Procesos para recompensar a las personas.* Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. *Procesos para desarrollar a las personas.* Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo,

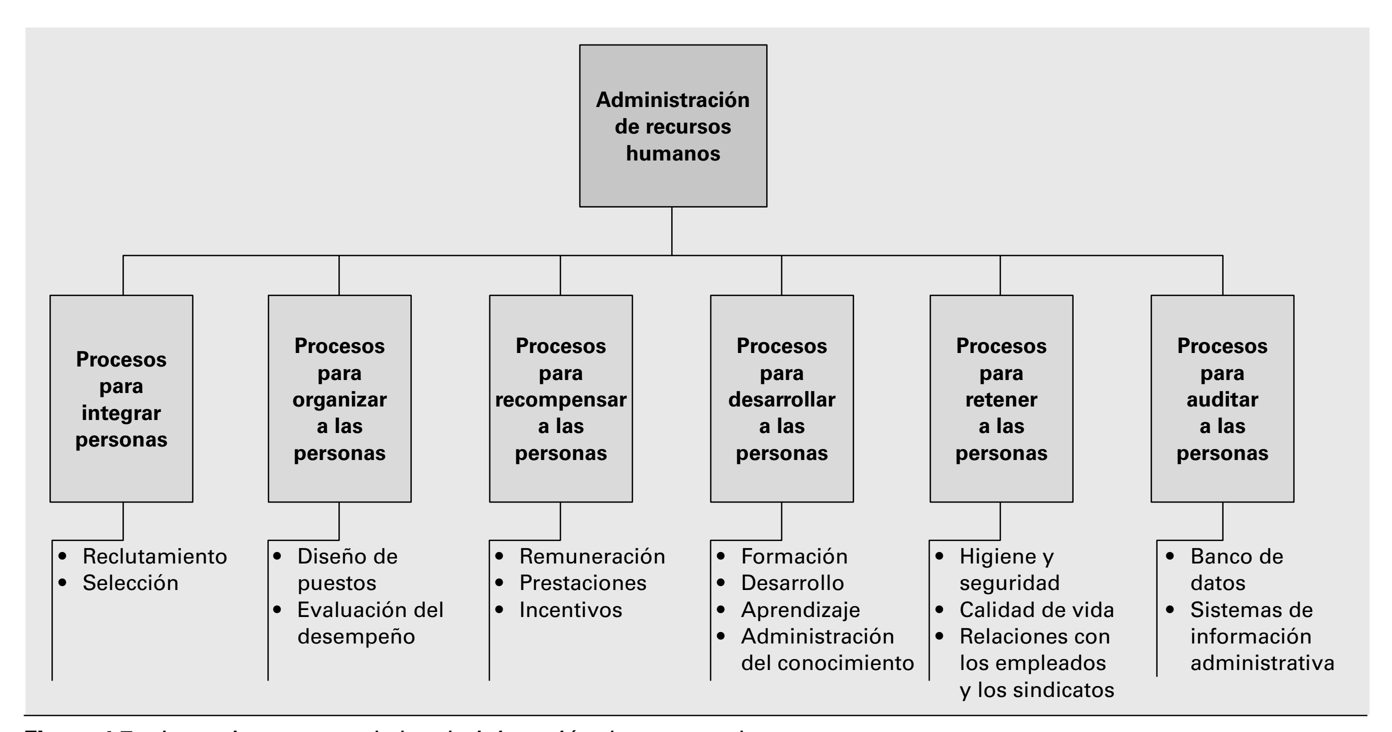


Figura 1.7 *Los seis procesos de la administración de recursos humanos.*

la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

5. *Procesos para retener a las personas.* Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
6. *Procesos para auditar a las personas.* Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. Un procedimiento rudimentario para integrar personas puede exigir un intenso proceso para desarrollarlas, a efecto de compensar sus fallas. Si el proceso para recompensar a las personas tiene fallas, entonces requerirá un intenso esfuerzo para retenerlas. El equilibrio en la conducción de todos estos procesos es fundamental. De ahí la necesidad de un *cuadro de mando integral (balanced scorecard)* que los integre a todos. Cuando un proceso tiene fallas, compromete a los otros. Además, todos tienen un diseño acorde con lo que exijan las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas, para lograr una mejor compatibilidad entre sí. Deben funcionar como un sistema abierto e interactivo. Se trata pues de un modelo de diagnóstico de la ARH, como muestra la figura 1.8.

La estructura del departamento de administración de recursos humanos

Antes, los departamentos de la ARH eran estructurados tradicionalmente dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada departamento y la cooperación interdepartamental, pero tiene dos consecuencias indeseables:

1. La subjetividad (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los globales y los organizacionales) funciona como una fuerza centrífuga de esfuerzos.


NOTAS

¿CUÁL DE LOS PROCESOS DE LA ARH ES EL MÁS IMPORTANTE Y DECISIVO?

¿Cuál de esos procesos es el más importante y decisivo? Depende. En determinadas condiciones uno u otro podrían tener prioridad. Si la organización se enfila hacia la ampliación y el aumento de actividades, los procesos para integrar personas adquieren prioridad; si cambian a nuevas tecnologías, los procesos para desarrollar a las personas resultan básicos; si pretende retener a los talentos, los procesos para retener a las personas son fundamentales. No obstante, no debe actuar en forma sesgada. En realidad, todos los procesos de la ARH son igualmente importantes y actúan como vasos comunicantes. Lo importante es tratarlos como un todo. Cuando uno de ellos falla, en consecuencia, sobrecarga a los demás. El secreto está en el tratamiento sistémico de esos procesos. La conexión, o sea la red, es lo que hace la diferencia.

LA ARH HOY EN DÍA

¿QUÉ ES UN PROCESO?[18]

Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras.[19] El proceso se entiende como una serie de actividades que proporcionan valor a un cliente. El cliente del proceso no necesariamente es un cliente externo a la empresa. Puede estar dentro de ella, es el cliente interno.

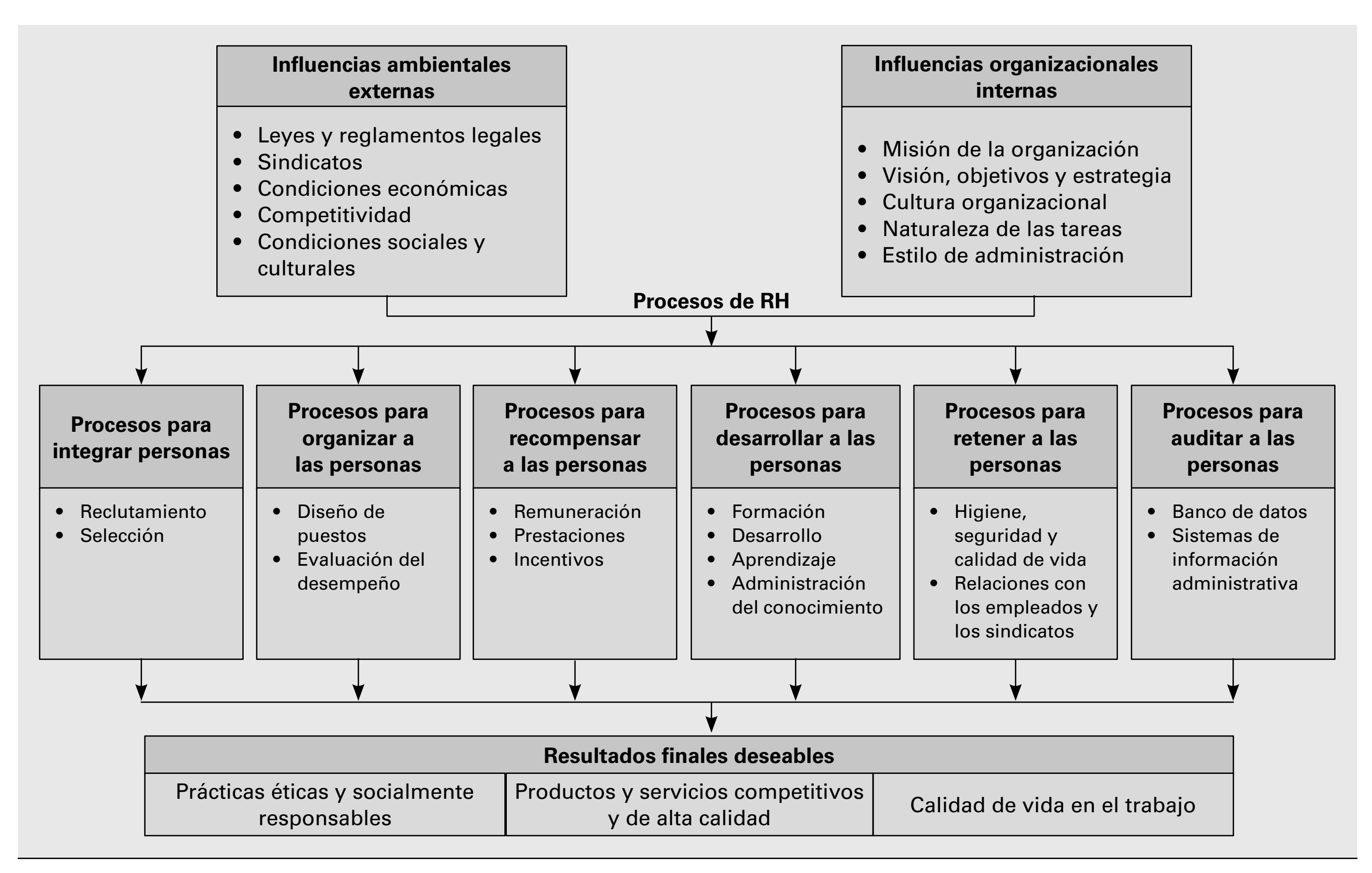


Figura 1.8 *Modelo de diagnóstico de la ARH.*

2. La enorme dificultad de una cooperación interdepartamental (los departamentos se separan y luchan más de lo que cooperan entre sí) impide la visión sistémica y la consecución de sinergia entre los departamentos.

En la figura 1.9 cada división involucra a profesionales especializados en varias funciones específicas. En apariencia, esa especialización trae ventajas, por la concentración y la integración de los profesionales. Por otra parte, esas ventajas son cubiertas por la orientación enfocada en los objetivos específicos de cada función. El resultado es una tremenda subjetividad: se privilegian los objetivos divisionales y departamentales, mientras que los objetivos globales van a dar al pantano. Además, aun cuando la estructura funcional favorezca la coor-

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL DRH DE BRASIL COSMOPOLITA

Márcia quiere que sus trabajadores dejen de concentrarse en las tareas y que se enfoquen en los procesos: integrar, organizar, desarrollar y recompensar a las personas. Deben ver el bosque y no cada árbol. Dejar de realizar tareas especializadas y separadas, como reclutar, seleccionar, integrar, comunicar, formar, remunerar y evaluar el desempeño, para actuar de manera global y estratégica. Deben mirar horizontalmente a los clientes internos y no verticalmente a los jefes. Saber cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes internos y cómo satisfacerlas. Que se enfoquen en las metas y los resultados que se deben alcanzar y no tan sólo en los métodos de trabajo, en cuáles son los objetivos por alcanzar y en cómo alcanzarlos de la mejor manera posible. ¿Usted cómo procedería en este caso?

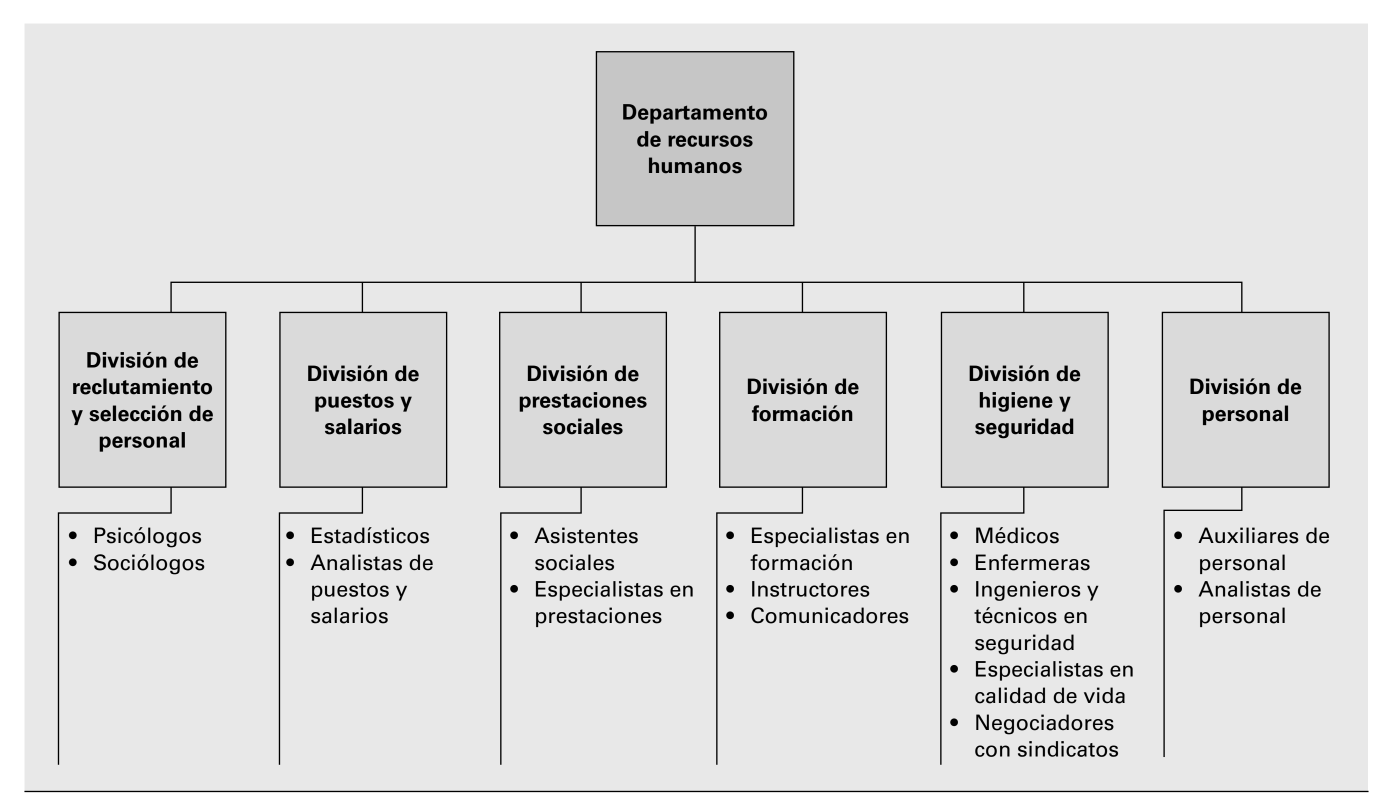


Figura 1.9 *Organización funcional y tradicional de un departamento de RH.*

dinación entre departamentos, dificulta enormemente su coordinación. Se vuelve difícil conseguir la cooperación y la colaboración de los diversos departamentos en asuntos más amplios. Y, sobre todo, cada departamento funciona como una entidad organizacional definitiva, permanente, separada de las demás en una rígida división del trabajo global. Una verdadera colección de feudos.

En realidad, la ARH está utilizando otros formatos organizacionales que varían enormemente de acuerdo con las características de las organizaciones. El formato en equipo hace que cada especialista se vuelva multifuncional, o sea, que reúne varias competencias.

La ARH como responsabilidad de línea y función de *staff*

En la ARH hay un principio básico: administrar a las personas es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. ¿Qué quiere decir esto? Muy sencillo. Quien debe administrar a las personas es el gerente mismo (o supervisor, o líder del equipo) al que ellas están subor-

 **NOTAS**

EL MOVIMIENTO HOLÍSTICO EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Con el enfoque sistémico la vieja tradición cartesiana de dividir, segmentar y separar fue sustituida por una nueva manera de organizar a la empresa. Ahora lo importante está en juntar y no en separar. El punto focal ya no está en las tareas (que son detalles), sino en los procesos que transitan de punta a punta. Ya no en los medios, sino en los fines y los resultados. Ya no en puestos individualizados, separados y confinados, sino en el trabajo conjunto que se realiza en equipos autónomos y multidisciplinarios. Es el holismo: enfocarse en el todo y no en sus partes. Los movimientos de reorganización empresarial, como la reingeniería y el adelgazamiento (*downsizing*), provocaron la sustitución de la organización funcional por la organización en red de equipos enfocados en procesos. Esto también está ocurriendo en la administración de recursos humanos.

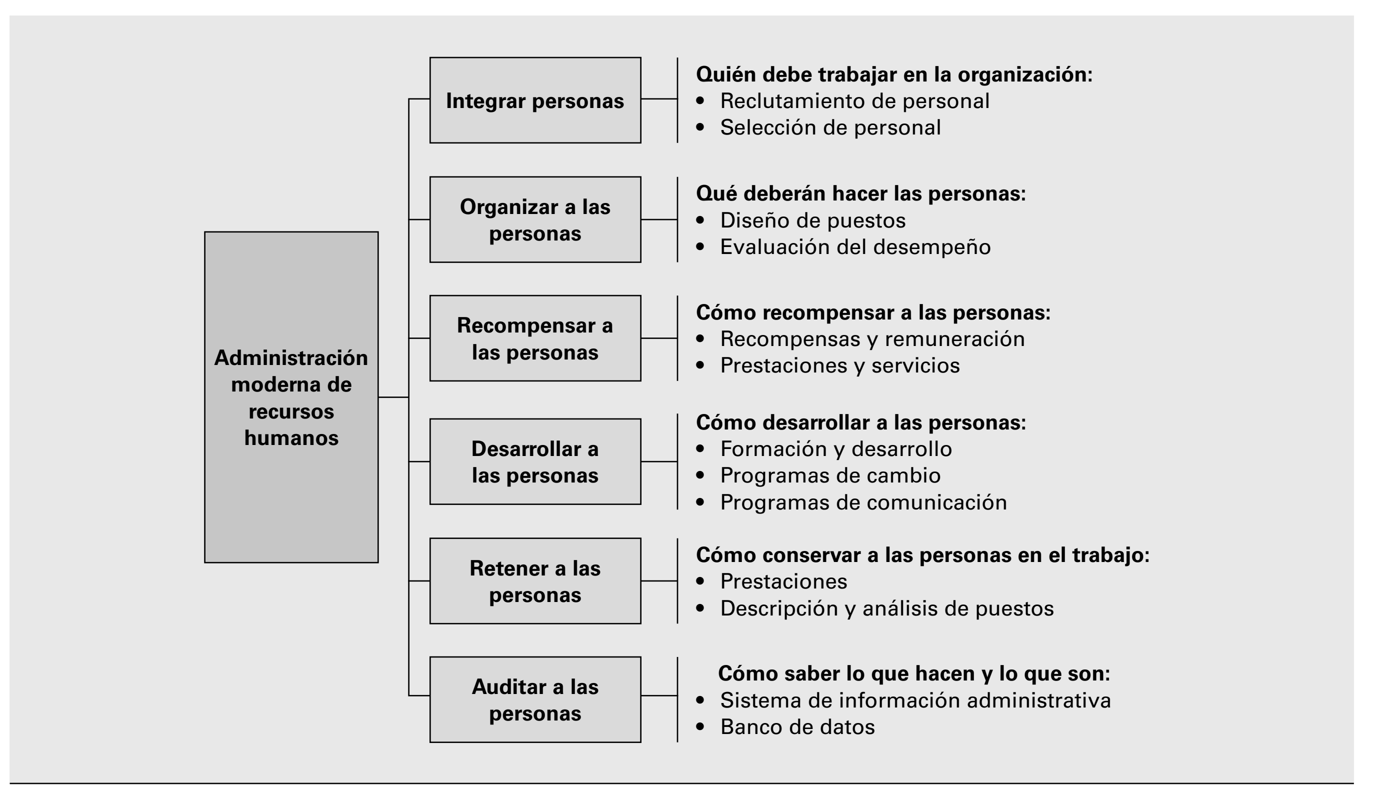


Figura 1.10 *Los principales procesos de la administración de recursos humanos.*

Cómo era la ARH:
Recursos humanos
Reclutamiento y selección
Administración de salarios y prestaciones
Formación y desarrollo
Administración de personal
Higiene y seguridad en el trabajo
RH departamentalizado funcionalmente: centralizado para toda la empresa

Cómo es ahora:
Administración de talentos
Equipo multifuncional A → Área A de la empresa
Equipo multifuncional B → Área B de la empresa
Equipo multifuncional C → Área C de la empresa
RH en equipos multifuncionales: descentralizado como consultoría interna

Figura 1.11 *El nuevo formato de la ARH.*

CASO DE APOYO

GERENTES FRENTE A PROFESIONALES DE RH[20]

En Sands Corporation, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy ofrecen un ejemplo interesante de una empresa estadounidense de mediano tamaño que produce equipos especializados de cómputo para automóviles. La empresa es subcontratada por armadoras de automóviles y empresas que ofrecen productos militares. Antes la Sands tenía 130 empleados y su Departamento de Personal (DP) tenía un director y un empleado. El DP estaba encargado de los archivos de personal, del reclutamiento en los periódicos de acuerdo con los requisitos de los gerentes, de atender a los candidatos y del pago de salarios al personal, además de otras tareas rutinarias y burocráticas. En paralelo, los gerentes de línea eran los encargados de los asuntos de personal, como a quién admitir, promover, despedir y entrenar.

Hoy en día, Sands cuenta con 700 trabajadores. El antiguo DP se ha convertido en el Departamento de RH, con un director, tres especialistas de nivel universitario (en selección, remuneración y formación), así como cuatro asistentes de personal. La dirección de Sands reconoce que un DRH fuerte y con un *staff* calificado hace un mejor trabajo que los gerentes de línea, al tiempo que evita que éstos creen, sin advertirlo, problemas legales y gastos para la compañía. Sands optó por la centralización del DRH porque un competidor perdió 5 millones de dólares a causa de un juicio laboral. Esto llevó a Sands a atribuir nuevas responsabilidades básicas al DRH, como:

1. ***Admisiones.* El DRH aprueba todas las solicitudes, aplica pruebas y entrevista a candidatos. Los gerentes de línea reciben una lista limitada de candidatos (sólo dos o tres) por puesto para poder hacer la elección final.**
2. ***Diversidad de la fuerza de trabajo.* El DRH es el encargado de asegurar que la composición de la fuerza de trabajo de Sands mantenga cierta diversidad de personal.**
3. ***Remuneración.* El DRH establece los niveles salariales para cada puesto, con base en la evaluación de puestos y las encuestas salariales de mercado de compañías similares; toma todas las decisiones sobre los salarios.**
4. ***Evaluación de los trabajadores.* Los gerentes de línea llenan los formularios de evaluación del desempeño de sus subordinados, en tanto que el DRH analiza los resultados y solicita a los gerentes que justifiquen sus evaluaciones cuando son demasiado elevadas o muy bajas.**
5. ***Formación.* El DRH encabeza los programas de formación de los empleados, que incluyen relaciones humanas, administración de la calidad y uso de paquetes de software de computación.**
6. ***Investigación de actitudes.* El DRH realiza investigaciones anuales en las que solicita a los trabajadores que evalúen cómo se sienten respecto a su trabajo, al gerente, al salario, a las condiciones del entorno y a la organización.**

A los gerentes de línea no les gustó lo anterior y reclamaron a la alta gerencia, con el argumento de que el DRH absorbía muchas de sus responsabilidades, por ejemplo:

1. **El DRH evalúa a los candidatos únicamente a través de los resultados de las pruebas y los criterios de selección. Muchos son rechazados por bajas calificaciones, cuando se podrían convertir en excelentes oficinistas o colaboradores.**
2. **Excelentes trabajadores abandonan la empresa, porque el DRH no aprueba aumentos salariales por arriba de cierto límite fijado por la evaluación del puesto, aun cuando la persona tiene la capacidad para desempeñar tareas más allá de las que especifica la descripción del puesto.**
3. **El proceso de admisión se demora, exige enorme tiempo y papeleo, y provoca que los candidatos huyan hacia los competidores.**
4. **Parte de la capacitación solicitada por los trabajadores no se enfoca en el puesto, sino en frivolidades genéricas. Son programas acartonados que desperdician el tiempo del trabajador y proporcionan baja utilidad a la empresa.**
5. **Los gerentes temen ser realistas en las evaluaciones del desempeño por temor a que el DRH los investigue o interrogue.**
6. **Las encuestas sobre actitudes son guardadas confidencialmente en el DRH, en especial cuando arrojan bajos niveles. Algunos gerentes sienten que las encuestas de actitudes sancionan a quienes toman las medidas más duras y necesarias para la empresa, las de carácter impopular.**

El director del DRH rechazó todas estas acusaciones, con el argumento de que los gerentes desean hacer las cosas a su manera y no toman en cuenta lo que es mejor para la compañía como un todo. El conflicto está armado.

PREGUNTAS

1. **¿Cuál es la principal fuente de conflicto entre los gerentes y el DRH? Explique por qué.**
2. **¿Considera que los gerentes deberían tener más autonomía para tomar decisiones sobre sus trabajadores, como la admisión, evaluación y remuneración de sus subordinados? Si así lo considera, ¿cuáles son los posibles problemas al descentralizar esa autoridad? Explique por qué.**
3. **¿Cómo podrían lidiar los directores de Sands con las reclamaciones de los gerentes?**
4. **¿Cómo podría resolver el director de RH esta situación? Explique por qué.**

EJERCICIO Ejercicio de aprendizaje en cooperación[21]

Para tratar de resolver la situación conflictiva antes descrita, el presidente de Sands Corporation convocó a los cuatro gerentes de línea que hicieron las reclamaciones y a cuatro miembros del DRH (el director de RH y los tres especialistas) a una reunión. El profesor de su clase debe funcionar como presidente en esa reunión y ocho alumnos deben ser escogidos para actuar:

1. **El presidente debe actuar como moderador de la reunión.**
2. **Cada gerente presenta su reclamación.**
3. **Los cuatro miembros del DRH presentan su posición.**
4. **Los dos grupos deben tratar de llegar a un acuerdo acerca de la manera en que el DRH y los gerentes pueden compartir una mejor relación de trabajo en el futuro. Los dos grupos y el presidente deben efectuar este ejercicio al frente del grupo.**

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

EL CAPITAL INTELECTUAL ES EL ACTIVO MÁS VALIOSO[22]

En 1494 un monje veneciano muy ligado a las matemáticas, Lucas Pacioli, publicó la *Summa de Arithmetica, Geometrica, Proportioni et Proportionalitá*, el primer libro de contabilidad. Pacioli creó un sistema de registros financieros (entradas y salidas de capital, compra y venta, etc.) en un modelo de doble entrada, que permitió la administración contable de los modelos actuales.

Ahora, después de medio milenio, surge un nuevo paradigma que niega la funcionalidad actual del esquema de Pacioli. Es cierto que Pacioli lo concibió para lidiar con créditos y débitos relativos a bienes físicos mensurables, cuantitativa o financieramente. Pero ahora ocurre que en las organizaciones modernas, basadas en conocimientos actualizados (en las que el conocimiento es el principal recurso productivo), la contabilidad tradicional no funciona. La premisa es que los viejos parámetros de las medidas numéricas y cuantitativas de los activos tangibles ya no bastan porque, hoy en día, los principales componentes del costo de un producto son la ID (investigación y desarrollo), los activos inteligentes y los servicios. El viejo sistema de contabilidad que nos señala el costo del material y de la mano de obra del trabajo no es aplicable a estas situaciones. Las cosas cambiaron, y lo que inquieta a los contadores es la dificultad para medir el principal ingrediente de la nueva economía: el capital intelectual, el activo intangible que incluye habilidades, experiencia, conocimiento, competencia e información. El capital intelectual está en la cabeza de las personas y no en la bolsa del empleador. ¿Y cómo medir el capital intelectual, la nueva riqueza del mundo actual? La moneda del futuro ciertamente no será financiera, sino intelectual. ¿Y cómo quedará la contabilidad del futuro? La nueva realidad es que los bienes más valiosos de las organizaciones con éxito son intangibles, como la competencia organizacional, el know-how tecnológico, el conocimiento del mercado, la lealtad del cliente, la moral de las personas, la cultura corporativa, el comportamiento de los asociados de alianzas estratégicas, etc. ¿Usted qué opina al respecto?

EVALUACIÓN CRÍTICA

EMPLEABILIDAD EN TIEMPOS DE CRISIS[23]

A las personas y a las organizaciones les preocupa el elevado índice de desempleo. En realidad, el desempleo constituye la punta de un iceberg que oculta un fenómeno menos visible, pero más grave: la erosión del coeficiente de empleabilidad de quienes están ocupados. Esta erosión proviene de la diferencia entre la increíble velocidad de los cambios tecnológicos (que requieren nuevos conocimientos, habilidades y competencias de la fuerza de trabajo) y la baja velocidad del reaprendizaje.

El desarrollo de conocimientos y habilidades es el mejor antídoto contra el desempleo y la precarización de las relaciones de trabajo (la evidencian el trabajo temporal y el trabajo de medio tiempo). En el ambiente de hipercompetitividad sólo sobrevivirán las empresas ágiles y capaces de anticipar los cambios que ponen a su favor el factor sorpresa. Esas ventajas no son permanentes y deben ser creadas de forma continua. Las condiciones previas son, por tanto, una visión y anticipación del futuro de los negocios del sector, y el compromiso de los colaboradores en esa construcción.

Desde este punto de vista, la única ventaja competitiva y sostenible son los activos humanos. Sólo sobrevivirán las empresas que consideren que el trabajo humano no es sólo la utilización de brazos y músculos, sino el desarrollo de la mente y la emoción. Cada vez más, el conocimiento constituye un punto de apoyo para la supervivencia de los individuos, la sociedad y las empresas. Esto requiere organizaciones de aprendizaje capaces de administrar el cambio a su favor. La intensidad con la cual las personas y las organizaciones aprendan será fundamental para la creación continua de ventajas competitivas. ¿Y quién hace que esto suceda? Las personas y nadie más que las personas. Sólo el conocimiento y el potencial humano crean esa condición.

Y, al final de cuentas, ¿qué es una organización de aprendizaje sino un grupo de personas en constante perfeccionamiento de su capacidad para crear el futuro? Un futuro que tenga significado para las empresas y para sus trabajadores. Dentro de esta filosofía, la empresa debe desarrollar una cultura que coloque a la persona como factor crítico del éxito. La principal misión de sus dirigentes será desarrollar el potencial humano, sus conocimientos y habilidades, con la autodisciplina que se deriva de la autonomía y de la responsabilidad. La realización de las metas y las estrategias de la empresa dependerá cada vez más de la expansión del conocimiento de los colaboradores. Esto hace que aumenten los requisitos para admitir a las personas, de forma paralela al mayor esfuerzo de la empresa para invertir en educación y formación. Los conocimientos abarcan así conceptos administrativos, formación técnica, educación conductual y educación en normas de servicio a los clientes. Ahora las empresas invierten más en educación y formación. La doble consecuencia de ese esfuerzo es una mayor competitividad de la empresa y mayor empleabilidad para sus colaboradores. El mayor desafío está en mantener la empleabilidad del personal y en brindar condiciones para el desarrollo de su potencial. Lo que motiva a los colaboradores es: desarrollo personal, progreso en la empresa, relaciones interpersonales y de trabajo, autorrealización, reconocimiento, el trabajo en sí, la política administrativa y la seguridad en el empleo.

Ésa es la reacción al dilema del desempleo y la precarización del trabajo. El poder de negociación de la fuerza de trabajo crecerá en la medida en que este nuevo escenario se esté construyendo. El capital humano difiere de los activos físicos y materiales, no es posesión del dueño del capital y no se administra como equipamiento o dinero. Si los dueños del conocimiento están insatisfechos, partirán. Y de ellos depende la innovación de productos, procesos y servicios, y la satisfacción de los clientes.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL DRH DE BRASIL COSMOPOLITA

El próximo paso de Márcia Guerreiro fue trazar, junto con su equipo, el diseño de la nueva estructura organizacional del DRH de Brasil Cosmopolita. Márcia quería huir de la estructura jerarquizada y tradicional y migrar a una estructura de procesos con redes de equipos integrados. ¿Usted cómo podría ayudar a Márcia a encontrar una solución?

dinadas. Él tiene la responsabilidad lineal y directa de dirigir a sus subordinados. Por esa razón, existe el principio de unidad de mando: cada persona debe tener sólo un gerente. La contraparte de este principio es que cada gerente es el único y exclusivo jefe de sus subordinados. Para que el gerente pueda asumir con plena autonomía esa responsabilidad de administrar a su personal, necesita recibir asesoría y consultoría del departamento de ARH, que le proporcione los medios y los servicios de apoyo. Así, administrar a las personas es una responsabilidad de cada gerente, que debe recibir orientación del *staff* acerca de las políticas y los procedimientos de la organización.

Centralización/descentralización de las actividades de la ARH

El concepto básico de que administrar a las personas es una responsabilidad de línea y una función de *staff* es fundamental. Ocurre que las empresas siempre afrontaron el problema del grado relativo de centralización/descentralización de sus áreas de actividades. Y en el área de la ARH siempre predominó una fuerte tendencia hacia la centralización y la concentración en la prestación de servicios a las demás áreas de la compañía. A tal punto que, en muchas empresas, el reclutamiento y la selección, la contratación, la integración, la formación y

Título del puesto: director de recursos humanos
Área del puesto: recursos humanos **División:** investigación y desarrollo farmacéutico
Descripción del puesto:
Asumir la responsabilidad de la dirección del equipo de apoyo de recursos humanos en la empresa. Ofrecer consultoría a los gerentes para evaluar y desarrollar estrategias para implementar el cambio. Asegurar la alineación con las directrices corporativas y regulatorias. Asegurar la oferta y la integración de servicios de múltiples disciplinas de RH para apoyar las operaciones de la empresa. Desarrollar estrategias para alinear la división a los objetivos de negocios. Administrar la función de relaciones con los empleados de la empresa, brindar apoyo en remuneración y excelencia del desempeño.

Asumir la responsabilidad de brindar apoyo a los grupos de clientes internos, que incluyen a unos 750 trabajadores. Administrar relaciones con los empleados y apoyar directamente el reclutamiento a través de un *staff* de ocho especialistas. Proporcionar liderazgo y planeación estratégica en las relaciones con los empleados en cuanto a: remuneración, sistemas de RH, consultoría interna, excelencia en el desempeño, formación, diversidad, higiene y seguridad.

Habilidades/experiencia requerida:
Conocer las operaciones farmacéuticas y de investigación y desarrollo biológico; más de 10 años de experiencia progresiva en liderazgo de RH, en múltiples disciplinas de RH. La experiencia en este nivel debe incluir aplicaciones locales e internacionales. Habilidad demostrada de negociación eficaz con los gerentes de línea para alcanzar simultáneamente los objetivos de RH y los del negocio. Habilidades para las relaciones con los empleados. Habilidades demostradas para el liderazgo. Experiencia previa en administración de proyectos.

Escolaridad requerida:
Indispensable tener grado universitario y, de preferencia, posgrados.

Figura 1.12 *Descripción del puesto de director de RH de una empresa farmacéutica.*

 **NOTAS**

LA ARH COMO COMPONENTE ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

Administrar a las personas y las competencias humanas representa hoy una cuestión estratégica para las empresas. Se trata de una actividad de suma importancia para quedar limitada a un departamento de la empresa. Ya no es posible que sólo un área de la empresa consiga centralizar y encerrar en sus manos la administración de las competencias y los talentos de todas las personas de la organización. En el pasado, cuando había estabilidad, certeza y permanencia, cuando pocas cosas cambiaban y las personas trabajaban de forma rutinaria y bajo control, sin incrementos de nuevos conocimientos y habilidades, el departamento de la ARH funcionaba como el único responsable de la administración de todos los recursos humanos de la empresa. Se encargaba de mantener el *statu quo* y de la estructura organizacional, teniendo en mente el pasado y las tradiciones de la empresa. Ahora, en plena era del conocimiento, en la cual el cambio, la competitividad, la imprevisibilidad y la incertidumbre constituyen los desafíos básicos de la empresa, ese antiguo sistema centralizador, hermético y cerrado se está abriendo. Es para bien. El monopolio de la ARH está en desaparición. Y también su antiguo aislamiento y distanciamiento de las principales decisiones y acciones de la empresa. Un mundo nuevo y diferente se abre para la ARH, que nunca fue tan necesaria como en este momento de cambio y transición. Sólo que su papel ahora es diferente, innovador y, sobre todo, estratégico.

 **NOTAS**

LA ARH COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE *STAFF*

Ahora nuestro concepto central –responsabilidad de línea y función de *staff* – se ha vuelto imperiosamente necesario para la supervivencia de las empresas. Por una parte, es una realidad en las compañías más promisorias y con éxito. En ellas este concepto central tiene una arraigada implantación. Así, el balance de las cuentas se inclina con rapidez hacia el otro lado, hacia la descentralización y la desmonopolización de las acciones y las decisiones en cuanto a las personas. En forma gradual, el área de la ARH deja de ser la única prestadora de servicios especializados de recursos humanos, abandona paulatinamente sus operaciones burocráticas y se transforma cada vez más en un área de consultoría interna que prepara y orienta a los gerentes de nivel medio para la nueva realidad. Son éstos quienes se están convirtiendo en los nuevos administradores del personal dentro de las empresas. Lo que significa que las acciones y las decisiones en cuanto a las personas pasan a ser competencia de los gerentes de línea y ya no son exclusivos del área de la ARH.

el desarrollo, la administración de salarios y la remuneración, la administración de prestaciones, la higiene y la seguridad de trabajo, la evaluación del desempeño, eran de estricta competencia del área de la ARH, con poca participación de los gerentes de las demás áreas. Y en eso el área de la ARH era esencialmente exclusivista y, hasta cierto punto, hermética, mantenía encerrados con siete candados los secretos de sus decisiones y actividades. La actividad de prestación de servicios del *staff* prevalecía enormemente sobre la responsabilidad de línea de los gerentes de la empresa. Al grado de que el *staff* tomaba las decisiones propias de la línea. La centralización preponderaba sobre la descentralización.

La interacción entre los especialistas de RH y los gerentes de línea

En realidad, las tareas de la ARH cambiaron con el tiempo. En las organizaciones actuales las desempeñan dos grupos de ejecutivos: los especialistas en ARH, que actúan como consultores internos, y los gerentes de línea (gerentes, supervisores, etc.), involucrados directamente en las actividades de ARH al ser responsables de la utilización eficaz de sus subordinados. Los gerentes de línea emplean un tiempo considerable en la administración de personas, en reuniones, en conversaciones individuales

LA ARH HOY EN DÍA

LA INVESTIGACIÓN DE ACCENTURE

Los ejecutivos deben aumentar la productividad, mejorar el servicio y garantizar condiciones para que la organización se adapte al entorno cambiante de los negocios. El éxito en esos frentes de batalla depende de las personas, un activo que funciona como el principal diferenciador en un mundo de negocios veloz e impulsado por el conocimiento. Las empresas esperan que la función de RH asuma el liderazgo a efecto de obtener el máximo de ese activo y que incremente el desempeño de las personas. En una investigación de Accenture, uno de los despachos de consultores más grandes del mundo, el grupo de RH fue citado como el elemento que más agregaba valor a la fuerza de trabajo de la organización. Muchas veces la función de RH no tiene la preparación para asumir ese papel, porque le falta habilidad o competencia, con lo que pierde excelentes oportunidades para conquistar, aplicar, retener y desarrollar talentos y, con ello, para alcanzar la competitividad de la organización.

Según Accenture, para que la función de RH se torne estratégica, debe tener habilidades para tres papeles:[24]

1. ***Consultoría de negocios.* Los ejecutivos de RH deben tener habilidad para participar en el proceso de decisión de la empresa junto con los ejecutivos de otras áreas.**
2. ***Liderazgo del cambio.* Los ejecutivos de RH deben asumir un papel activo para mejorar el desempeño de la fuerza de trabajo y apoyar la consecución de los objetivos de la organización.**
3. ***Experiencia funcional en RH.* Los ejecutivos de RH deben estar actualizados en las mejores técnicas y prácticas para aplicar ese conocimiento y, así, crear soluciones eficaces para los negocios de la organización.**

¿Usted qué opina al respecto?

o grupales, llamadas telefónicas, correos electrónicos, solución de problemas y definición de planes futuros. El gerente de línea es responsable cuando la producción cae o la máquina falla y perjudica a la producción. De igual manera, también se debe encargar personalmente de la formación, el desempeño y la satisfacción de los subordinados.[25]

Conflictos entre la línea y el staff

Cuando las dos partes (gerentes de línea y especialistas de la ARH) toman decisiones sobre las mismas personas, por lo general, ocurren conflictos. El conflicto se presenta porque disienten respecto a quién tiene la autoridad para tomar las decisiones sobre las personas, o porque tienen diferentes orientaciones al respecto. Los problemas entre la línea y el *staff* ya son tradicionales y bien conocidos. Al especialista de *staff* le preocupan sus funciones básicas, que consisten en brindar consultoría, consejos e información sobre su especialidad; no tiene autoridad directa sobre el gerente de línea. El gerente de línea tiene autoridad para tomar las decisiones que involucren a sus operaciones y subordinados. Sin embargo, en las organizaciones, no siempre existe una distinción clara entre la línea y el *staff*. El conflicto entre los especialistas en la ARH y los gerentes de línea es más crítico cuando las decisiones exigen un trabajo conjunto en asuntos como la disciplina, las condiciones de trabajo, las transferencias, las promociones y la planeación de personal.

Existen tres maneras de reducir el conflicto entre la línea y el *staff:*

1. Mostrar a los gerentes de línea los beneficios de usar programas de ARH.
2. Atribuir la responsabilidad exclusiva de ciertas decisiones de la ARH a los gerentes de línea, y otras exclusivas a los especialistas de ARH.
3. Capacitar a las dos partes (gerentes de línea y especialistas de ARH) sobre cómo trabajar juntos y tomar decisiones conjuntas. Esta opción es más eficaz si la organización tiene una pauta de carreras que proporciona una rotación entre los puestos de línea y de *staff*. Esta rotación ayuda a un grupo a comprender mejor los problemas del otro.

LA ARH HOY EN DÍA

LAS ESPECIALIDADES DE LA ARH[26]

Según la Society for Human Resource Management (SHRM), las especialidades del área de la ARH son:

1. ***Posicionamiento.*** **Selección, reclutamiento, entrevistas, aplicación de pruebas, registro de personas; analizar, describir, diseñar y ampliar puestos, promociones y transferencias.**
2. ***Retener al personal.*** **Consejos, evaluación del desempeño, cálculo de la rotación, salud y prevención de accidentes, prestaciones y servicios a los trabajadores.**
3. ***Relaciones en el trabajo.*** **Relaciones con los empleados, relaciones sindicales, huelgas, negociaciones colectivas, contratos colectivos o individuales y acuerdos mutuos.**
4. ***Formación y desarrollo.*** **Capacitación en el puesto, formación y desarrollo de gerentes y ejecutivos.**
5. ***Remuneración.*** **Encuestas salariales, planes de incentivos, reparto de utilidades, adquisición de acciones, ascensos y aumentos salariales.**
6. ***Comunicaciones internas.*** **Revista interna (*house organ*), reglamento para empleados, control de ruido, investigaciones de actitud y clima laboral.**
7. ***Organización.*** **Diseño de la estructura organizacional, planeación y evaluación, innovación, utilización de los enfoques para reducir el conflicto y superar las resistencias a los cambios organizacionales.**
8. ***Administración.*** **Opciones de modelos administrativos (estilos autoritario, consultivo, participativo y de autoadministración) y asistencia para el cambio.**
9. ***Políticas y planeación de personal.*** **Definición de los objetivos de la organización, políticas y estrategias; identificación, traducción y cumplimiento de políticas y planeación de RH.**
10. ***Auditoría e investigación.*** **Informes administrativos, evaluación de políticas y programas, estudios de innovación y análisis de costos y beneficios.**

¿Podría usted agregar algo más?

EJERCICIO ¿Por qué trabajamos?[27]

Piense en esta vieja historia: un ingeniero recorría una carretera cuando encontró a un grupo de hombres que trabajaban en una cantera. Al parecer, todos hacían lo mismo. El hombre preguntó a uno de ellos: "¿Qué hace?" El trabajador, sucio, enrojecido y empapado en sudor, respondió con evidente irritación: "Intento romper esta maldita piedra". Le repitió la misma pregunta al siguiente trabajador. Éste, exhibiendo poca emoción, repuso: "Estoy preparando piedras para un edificio". El tercero, que canturreaba con alegría al trabajar, dio la siguiente respuesta, con visible orgullo: "Estoy ayudando a construir una catedral". A pesar de que parecían hacer lo mismo, el ingeniero llegó a la conclusión de que esos trabajadores hacían cosas muy distintas.

El profesor debe designar dos equipos para analizar el relato y responder la pregunta: "¿Qué lecciones enseña esa vieja historia a los administradores de recursos humanos de hoy en día?" Los miembros de los dos grupos deben responder una segunda pregunta: "¿Por qué estoy trabajando?" "¿Cuál es el significado de mi trabajo?" Las respuestas finales de los equipos deben ser presentadas a todo el grupo.

Las responsabilidades de ARH de los gerentes de línea

Lidiar con las personas siempre fue parte integral de la responsabilidad de línea de cada ejecutivo, desde el presidente hasta el nivel más bajo de supervisión. Las organizaciones con éxito definen las siguientes responsabilidades de línea para los gerentes:[28]

1. Colocar a la persona correcta en el lugar correcto, es decir, reclutar y seleccionar.
2. Integrar y orientar a los nuevos trabajadores en el equipo.
3. Entrenar y preparar a las personas para el trabajo.
4. Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el puesto que ocupa.
5. Conseguir la cooperación creativa y desarrollar relaciones de trabajo agradables.

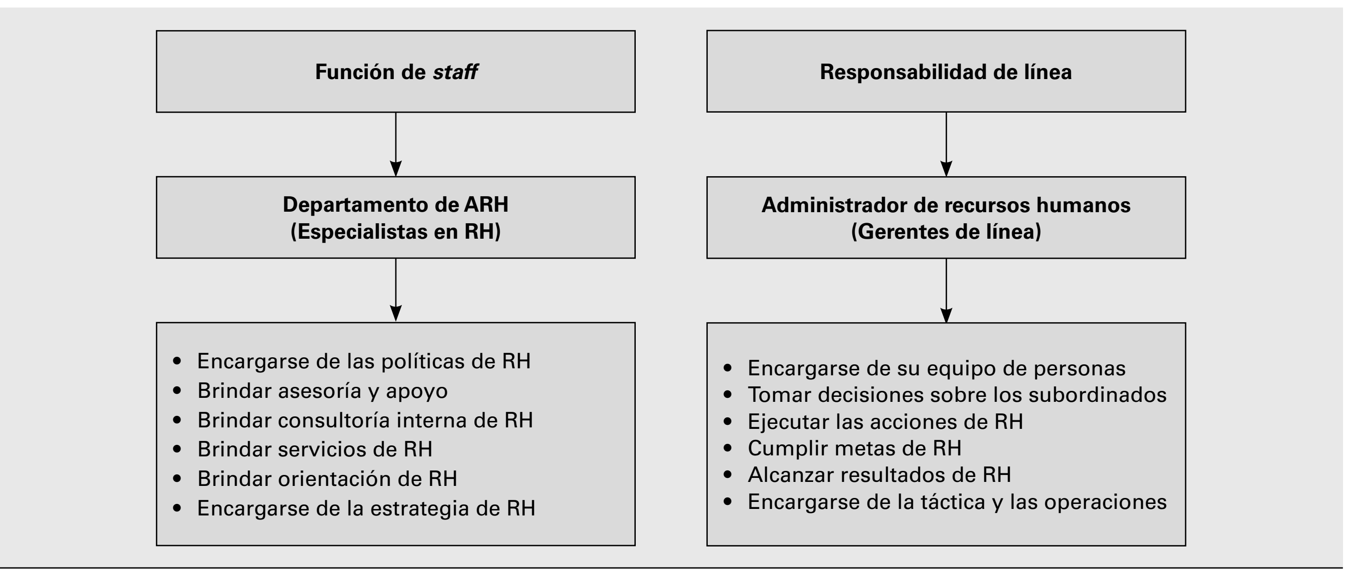


Figura 1.13 *La función del* staff *es responsabilidad de línea en la administración de recursos humanos.*

6. Interpretar y aplicar las políticas y los procedimientos de la organización.
7. Controlar los costos de trabajo.
8. Desarrollar las habilidades y las competencias de cada persona.
9. Crear y mantener la moral alta del equipo.
10. Proteger la salud y ofrecer condiciones de trabajo adecuadas.

En las organizaciones pequeñas los gerentes de línea asumen todas esas responsabilidades sin asistencia interna o externa alguna. A medida que la organización crece, el trabajo de los gerentes de línea se divide y se especializa, y necesitan de la ayuda de la consultoría de un *staff* de ARH.[29] A partir de ahí, la ARH se convierte en una función especializada de *staff*.

Dado el principio de una responsabilidad de línea y una función de *staff*, se debe descentralizar, por una parte, la administración de recursos humanos al nivel de las gerencias de línea, mientras que, por la otra, se mantienen las funciones de asesoría y consultoría internas a través del departamento de ARH. Cada cual en su papel para aportar lo mejor al dirigir a las personas hacia los objetivos de la organización, permitiendo también que se alcancen los objetivos individuales.

En el modelo descentralizado el área de ARH ofrece productos y servicios a los gerentes, y la unidad de ARH pasa a ser una unidad de negocios dentro de la organización. Como tal, debe generar ganancias para la empresa y atender a los clientes internos, en el concepto de la consultoría interna.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL DRH DE BRASIL COSMOPOLITA

En función de las negociaciones internas, Márcia llegó a la conclusión de que el DRH debería cambiar radicalmente su forma de trabajar. El DRH debería enseñar a los gerentes a pescar en vez de ofrecerles el pescado. Para ello era necesario transformar su departamento, de un área de prestación de servicios burocráticos a un departamento de consultoría interna. Eso significaría que, en adelante, quienes administrarían a las personas serían los propios gerentes de línea y ya no el DRH. El DRH ayudará a los gerentes a lidiar con sus subordinados. Los gerentes se encargarán de seleccionar, formar, evaluar y remunerar a sus equipos, con la ayuda del DRH. El personal del DRH tendrá que aprender nuevas habilidades y posturas, pues su papel dejaría de ser operacional para ser estratégico, de ser ejecutor a ser consultor, de ser centralizador a ser descentralizador. ¿Usted qué haría en el lugar de Márcia?

PROS Y CONTRAS

CENTRALIZACIÓN DE LA ARH

En el pasado las decisiones y las acciones de RH estaban totalmente centralizadas en el departamento de RH. Los gerentes de línea no tenían implicación alguna en estos aspectos. Cuando la ARH está centralizada, se presentan los siguientes pros y contras:

Pros:

1. **Reúne a los especialistas de RH en un solo departamento.**
2. **Incentiva la especialización.**
3. **Proporciona una elevada integración interdepartamental.**
4. **El área de ARH está perfectamente delimitada y es autónoma.**
5. **Se concentra en la función de RH y, por consiguiente, las tareas y las actividades de RH en un conjunto único.**
6. **Ideal para las organizaciones pequeñas.**

Contras:

1. **Excesiva concentración de las decisiones y acciones en el *staff* de RH.**
2. **Monopolio y exclusividad de las decisiones y acciones de RH en el *staff*.**
3. **Homogeneización y estandarización de las prácticas de RH.**
4. **Mantenimiento y conservación del *statu quo.***
5. **Distanciamiento del punto focal de la acción.**
6. **El departamento de ARH se vuelve operacional y burocrático.**
7. **Proporciona una administración autoritaria y autocrática.**
8. **Los gerentes de línea quedan excluidos de los asuntos de RH.**

¿Qué otros aspectos incluiría en la relación anterior?

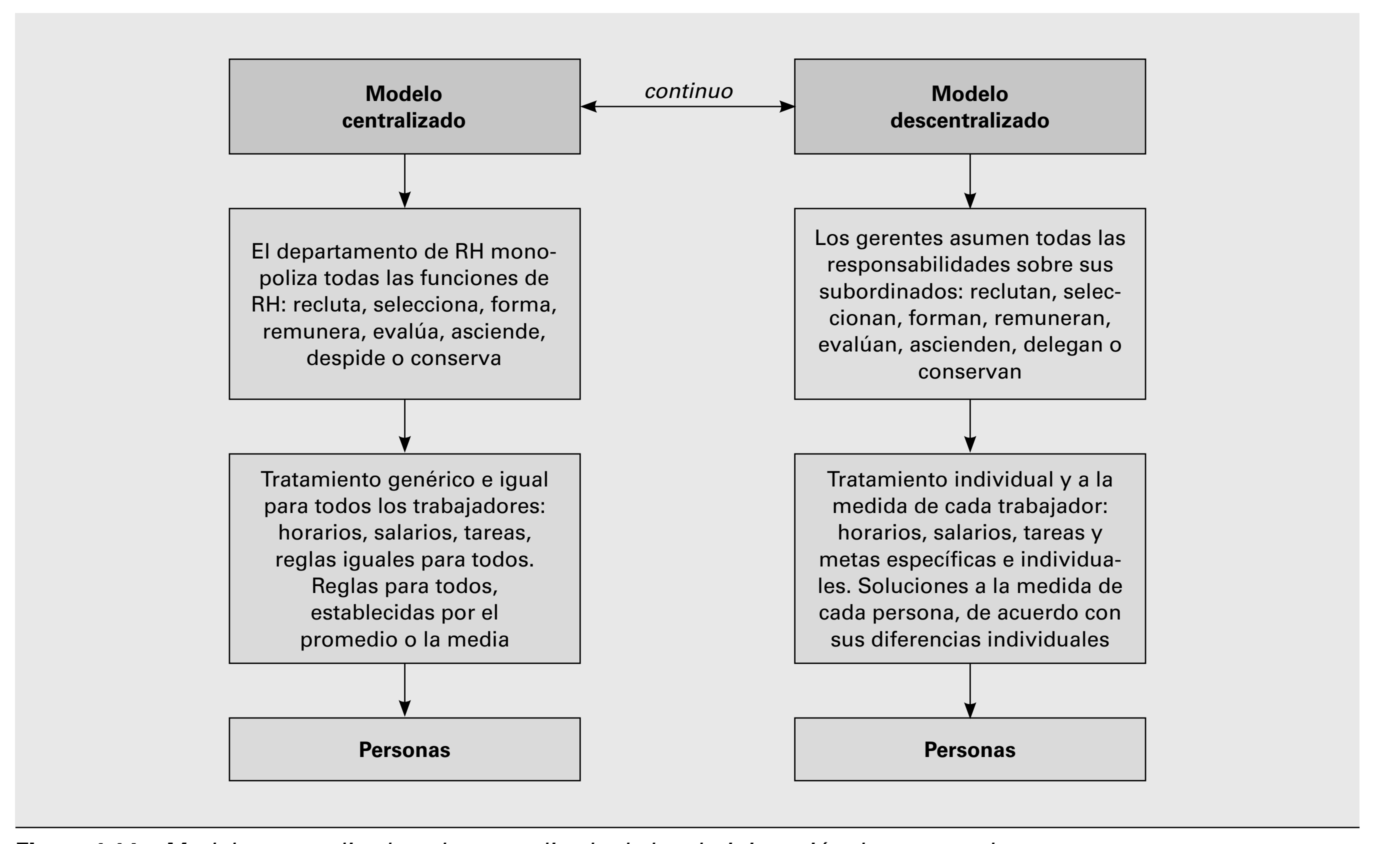


Figura 1.14 *Modelos centralizado y descentralizado de la administración de recursos humanos.*

PROS Y CONTRAS

DESCENTRALIZACIÓN DE LA ARH

La tendencia moderna es descentralizar las decisiones y las acciones de la ARH para dejarlas en manos de los gerentes, que se convierten en los administradores de recursos humanos. Cuando se descentraliza la ARH existen los siguientes pros y contras:

Pros:

1. **Descentraliza todas las decisiones y las acciones de la ARH, las deja en manos de los gerentes de línea.**
2. **Desmonopoliza las decisiones y las acciones de ARH.**
3. **Adecua las prácticas de ARH a las diferencias individuales de las personas.**
4. **El departamento de ARH se convierte en el consultor interno de los gerentes de línea.**
5. **El enfoque está en el cliente interno.**
6. **Favorece la administración participativa de los gerentes y equipos.**
7. **Promueve la visión estratégica a través de las unidades estratégicas de ARH.**

Contras:

1. **El departamento de ARH pierde sus fronteras y límites, se torna abierto y receptivo.**
2. **Los especialistas de ARH se dispersan entre las unidades estratégicas.**
3. **Se pierde la visión de conjunto de las prácticas de ARH.**
4. **Es necesario subcontratar actividades burocráticas y no esenciales.**

¿Qué otros aspectos podría incluir usted en esta relación?

EVALUACIÓN CRÍTICA

LA INVESTIGACIÓN DE PROGEP[30]

La revista *HSM Management* divulgó una investigación dirigida por el Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep) de la Fundação Instituto de Administração (FIA), a cargo de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de São Paulo (FEA-USP), que se aplicó a profesionales de RH considerados importantes formadores de opinión, con el propósito de identificar las tendencias de la administración de recursos humanos. Los principales desafíos de la ARH que descubrió la investigación son:

1. **Alinear a las personas/desempeño/competencias humanas con las estrategias del negocio y los objetivos de la organización.**
2. **Desarrollar y capacitar a los administradores de línea de la organización, con un nuevo perfil administrativo y como administradores de personas, sin lo cual es impensable la ARH de hoy en día.**
3. **Alinear la administración de recursos humanos con las estrategias del negocio y los objetivos de la organización.**
4. **Apoyar y promover los procesos de cambio organizacional y dirección estratégica (fusiones y adquisiciones).**

Haga un comentario acerca de cada uno de estos desafíos de la ARH y algunas sugerencias sobre cómo enfrentarlos.

Resumen del capítulo

Las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones. El contexto de la administración de recursos humanos lo representan la estrecha interdependencia de las organizaciones y las personas. Tanto las organizaciones como las personas varían enormemente. La relación entre ambas, que antes se consideró conflictiva, hoy se basa en una solución del tipo ganar-ganar. Cada una de las partes tiene sus objetivos: objetivos de la organización y objetivos de los individuos. La administración de recursos humanos depende de la mentalidad que predomine en la organización. En la actualidad, las organizaciones extienden su concepto de

CASO PARA DISCUSIÓN

COOPERS & LYBRAND[31]

Coopers & Lybrand (C&L) es uno de los seis mejores despachos de consultoría y auditoría del mundo. Sus dirigentes consideran que su ventaja estratégica en el mercado es su capacidad para anticipar y atender las necesidades del cliente con más eficiencia que sus competidoras. Saben que el capital intelectual, representado por la competencia y la dedicación de sus trabajadores, es su principal recurso para atender a los clientes. El vicepresidente de formación, educación y recursos humanos de C&L, con sede en Estados Unidos, formuló una estrategia denominada Nexus para integrar la dedicación de los trabajadores con las iniciativas para atender al cliente. La estrategia Nexus se funda en dos premisas básicas:

1. **Nuestro personal es el activo más importante de nuestro cliente.**
2. **Queremos ser el empleador preferido por los trabajadores que nuestros clientes escogerían.**

La lógica se fundamenta en el hecho de que una empresa de servicios debe cumplir elevados requisitos profesionales, competitividad y colaboración, de modo que el equipo del contrato (los trabajadores de C&L que atienden a un cliente dado) y el equipo del cliente deben compartir valores comunes. El trabajo del vicepresidente dio por resultado un conjunto de oficinas de organización cruzada, en las cuales el equipo del contrato de C&L y el equipo del cliente se reúnen para identificar valores comunes y definir comportamientos que cada uno puede y debe desarrollar para atender al otro. A continuación crean una nueva estructura de equipo, cuyo punto focal es la creación de unidad en medio de las fronteras tradicionales. A partir de esas oficinas, crearon redes de colaboración, por medio de las cuales los trabajadores de C&L se involucran más en atender a los clientes y adquieren capacidades para utilizar mejor sus propios talentos y recursos.

Los profesionales de RH actúan como asociados estratégicos al responder a la pregunta: ¿cómo crear una organización adecuada para alcanzar los objetivos de la empresa? Objetivos que se pueden formular de muchas maneras, como blancos financieros, misiones, visiones, intenciones, aspiraciones o metas. Con independencia del contenido de los objetivos, se debe crear una organización adecuada para lograrlos. Cuando los profesionales de RH actúan como asociados estratégicos, trabajan junto con los gerentes de línea para instituir y administrar un proceso que crea una organización capaz de atender las exigencias de su negocio.

PREGUNTAS

1. **¿Cuál es la orientación básica del área de RH de C&L?**
2. **¿Cómo visualiza C&L a su personal?**
3. **¿Cómo utiliza C&L a su personal en relación con los clientes?**
4. **¿Hasta dónde llegan las fronteras entre C&L y sus clientes?**
5. **¿Cuál es el papel que desempeñan las personas en C&L?**

asociados, e incluyen en él a los trabajadores, y ahora los tratan como asociados. Cada asociado está dispuesto a invertir sus recursos en la organización en la medida en que obtiene réditos adecuados. Así, las personas han dejado de ser consideradas recursos (humanos) para ser tratadas como asociados. Los objetivos de la administración de recursos humanos son ahora estratégicos, y sus procesos son: integrar, organizar, recompensar, retener, desarrollar y auditar a las personas. No obstante, la ARH es una responsabilidad de línea y una función de *staff*, lo cual requiere que los especialistas de RH y los gerentes de línea compartan las decisiones.

Ejercicios

1. Defina los tres significados del término RH.
2. ¿Cuál es el contexto de la administración de recursos humanos?
3. Comente la compatibilidad entre los objetivos de la organización y los de los individuos.
4. ¿Qué significa: "las personas como recursos o como asociados"?
5. Presente dos definiciones de administración de recursos humanos.
6. ¿Cuáles son los principales objetivos de la administración de recursos humanos?

7. ¿Cuáles son los procesos de la administración de recursos humanos?
8. Explique los procesos para integrar personas.
9. Explique los procesos para organizar a las personas.
10. Explique los procesos para remunerar a las personas.
11. Explique los procesos para retener a las personas.
12. Explique los procesos para desarrollar a las personas.
13. Explique los procesos para auditar a las personas.
14. ¿Cómo estructuraría un departamento de administración de recursos humanos?
15. Explique la dificultad de la contabilidad para medir el capital intelectual.
16. Explique qué quiere decir empleabilidad y *entrepreneurship*.
17. Comente respecto a los mayores empleadores de Brasil y del mundo.
18. ¿Qué significa ARH como responsabilidad de línea y función de *staff?*
19. ¿Cuál es el papel de los especialistas en RH y de los gerentes de línea?
20. ¿Qué significa centralización y descentralización de los RH? ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de cada una de ellas?
21. ¿Por qué se presentan conflictos entre la línea y el *staff?* ¿Cómo se pueden resolver esos conflictos?
22. ¿Cuáles son las principales especialidades de la ARH?

Paseo por internet

Visite los sitios siguientes:

www.abrh.org.br
www.accenture.com
www.aiwalent.com
www.apqc.org
www.authoria.com
www.bartleby.com
www.boozallen.com
www.brainyquote.com
www.chiavenato.com
www.convergys.com
www.eworkmarkets.com/consultants
www.hbrbr.com.br
www.hbs.edu
www.hewitt.com
www.hreonline.com
www.hrnet.com
www.hrshopper.com
www.humancapitalinstitute.org
www.kronos.com
www.peoplekeys.com
www.personneldecisions.com
www.questionmark.com
www.shl.com
www.shrm.org
www.whartonsp.com
www.workscape.com

Referencias bibliográficas

1. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações,* Atlas, São Paulo, 2004, pp. 17-18.
2. Idalberto Chiavenato, *Carreira: Você e Aquilo que Faz,* Saraiva, São Paulo, 2006.
3. José Roberto Saviani, *Empresabilidade,* Makron Books, São Paulo, 1997.
4. Adaptado de: Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos, op. cit.,* p. 382.
5. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos, op. cit.,* p. 19.
6. Gary Dessler, *Human Resource Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1997, p. 2.
7. Gary Dessler, *Management, Leading People and Organizations in the 21st Century,* Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1998, p. 282.
8. George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Irwin, Burr Ridge, Ill, 1994, p. 3.
9. David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 8.
10. Tomado de: Fred K. Foulkes, "The Expanding Role of the Personnel Function", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1975, pp. 71-84.
11. *Business Review*, marzo-abril de 1975, pp. 71-84.
12. George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, *op. cit*., p. 150.
13. Gary Dessler, *Human Resource Management, op. cit*., p. 2.
14. Fuente: *HR Magazine* publicado por la Society for Human Resource Management, Alexandría, VA, 1996.
15. Gary Dessler, *Human Resource Management, op. cit.,* p. 2.
16. Adaptado de: Gary Dessler, *Human Resource Management, op. cit.,* p. 3.
17. Thomas H. Davenport, "Knowledge Work and the Future of Man", en W. G. Bennis, G. M. Spreitzer y T. G. Cumming (eds.), *The Future of Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001, p. 47.
18. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoría Geral da Administração*, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 2004, p. 218.
19. Idalberto Chiavenato, *Manual de Reengenharia: Um Guia para Reinventar a sua Empresa com a Ajuda das Pessoas*, Makron Books, São Paulo, 1995, p. 123.
20. Caso tomado y adaptado de Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balking y Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995, p. 34.

21. Caso tomado y adaptado de: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *op. cit.*, p. 34.
22. Tomado de: Giancarlo Pereira, "Capital Inteligente E o Ativo Mais Valioso", *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Empregos, 10 de agosto de 1997, p. C3.
23. Tomado de: Carlos Walter Aumond, "A Empregabilidade em Tempos de Crise", *O Estado de S. Paulo,* Caderno de Empresas, 5 de marzo de 1998, p. 11.
24. Henry Mintzberg, *The Nature of Management Work*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980, p. 52.
25. Véase: http://www.accenture.com/xdoc/en/services/hp/capabilities/strategic_function.pdf.
26. Tomado de: *Society for Human Resource Management*, Alexandria, VA, 1996.
27. Adaptado de: Brian Dumaine, "Why Do We Work", *Fortune*, 26 de diciembre de 1994, pp. 196-294.
28. Robert Saltonstall, "Who's Who in Personnel Administration", *Harvard Business Review*, vol. 33, julio/agosto de 1983, pp. 75-83.
29. Robert Saltonstall, "Who's Who in Personnel Administration", *op. cit.*, p. 63.
30. Tomado de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas", *HSM Management*, núm. 44, mayo-junio de 2004, pp. 53-59.
31. Dave Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1997, pp. 77-78.

CAPÍTULO 2

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UN AMBIENTE DINÁMICO Y COMPETITIVO

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Describir las características predominantes de la era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era del conocimiento
- Puntualizar las soluciones que se han encontrado para administrar los recursos humanos en las organizaciones
- Definir las características de la administración de recursos humanos en las organizaciones con éxito

Lo que verá a continuación

- Los cambios y las transformaciones del escenario mundial
- Los cambios y las transformaciones de la función de RH
- Los desafíos del tercer milenio
- Los nuevos papeles de la administración de recursos humanos
- Administración de los talentos humanos y del capital intelectual

CASO INTRODUCTORIO

EL NUEVO PAPEL DEL ADMINISTRADOR

Roberto Cerqueira es un ingeniero que ingresó a Beta Industria, S. A., justo después de terminar sus estudios. Se ha dedicado a la empresa y ahora lo ascenderán a gerente del Departamento de Nuevos Productos. Roberto está feliz de la vida, pero algo le preocupa. En toda su carrera siempre trabajó con cosas concretas: nuevos productos, prototipos de productos, especificaciones de materiales, límites de tolerancia para el control de calidad y cosas similares. Acostumbra trabajar con medidas exactas, números, tamaños y materiales físicos. Sin embargo, nunca lidió con personas. Ahora es el responsable de un equipo de 30 trabajadores, compuesto por ingenieros, técnicos, proyectistas y diseñadores. Su principal desafío será lidiar con las personas. Para tener éxito en su nuevo puesto, deberá sustituir su forma lógica, matemática y cuantitativa de ver su trabajo por una conducta psicológica y humana. Roberto no tiene ni idea de cómo dirigirá a su equipo. Tiene claro que muchos profesionales (economistas, ingenieros, médicos, abogados, etc.) suelen ser ascendidos al puesto de gerente en sus empresas cuando tienen éxito en sus respectivas profesiones, y dejan a un lado sus especialidades para asumir la administración de equipos. Ahí empieza el desafío de aprender a lidiar con las personas para tener éxito en sus nuevos puestos. Sin duda una iniciación tardía, pero indispensable. ¿Qué le sugeriría usted a Roberto?

La ARH es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios del mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva. Precisamente para proporcionar esa nueva visión de las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa, es que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano.

Los cambios y las transformaciones del escenario mundial

Desde que nuestro viejo antepasado Adán decidió hacer caso omiso de las recomendaciones del Creador, el trabajo ha sido una constante en la existencia del ser humano. A lo largo de la historia ha habido avances de la actividad laboral del ser humano. Quién trabaja para quién, quién hace la guerra para quién, quién es esclavo de quién, quién es el dominador, quién es el jefe y los asuntos de género demuestran que el trabajo se desempeña de múltiples formas y con diferentes tipos y usos. No obstante, el concepto actual de trabajo surge a partir de la Revolución Industrial. Ahora, conforme transcurre el siglo XXI, este concepto adopta una nueva definición.

El siglo XX trajo grandes cambios y transformaciones en la estructura de las organizaciones, así como en su administración y comportamiento. Es un periodo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar de que el cambio se aceleró en las últimas décadas. Además, sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que registró marcaron la manera de administrar los recursos humanos. En ese sentido, durante el siglo XX podemos encontrar tres eras organizacionales distintas: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era del conocimiento. Las características de cada una de ellas permiten comprender las filosofías y prácticas para lidiar con las personas que participan en las organizaciones.

Era de la industrialización clásica

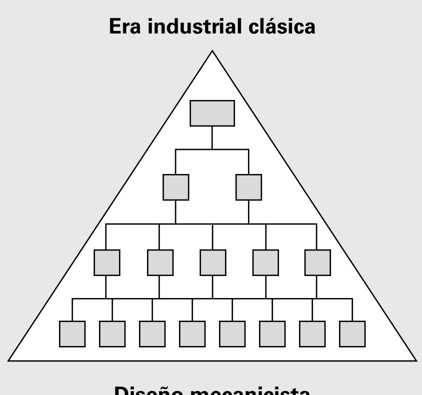
El periodo que se presentó justo después de la Revolución Industrial se extendió hasta mediados de la década de 1950, abarcando la mitad del siglo. Su principal característica fue intensificar el fenómeno de la industria-

lización en el mundo entero, y provocó el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En ese largo periodo de crisis y de prosperidad, las empresas optaron por una estructura organizacional burocrática, que se caracterizó por el formato piramidal y centralizador que daba importancia a la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cúspide de la jerarquía y el establecimiento de reglas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas. La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como una medida extra para las organizaciones de esa época. El mundo se caracterizó por cambios pausados, progresivos y previsibles, que ocurrían de forma gradual, lenta e inexorable. El ambiente que envolvía a las organizaciones era conservador y se orientaba a mantener el *statu quo*. El ambiente no ofrecía desafíos debido al relativo grado de certidumbre de los cambios externos, lo que permitía a las organizaciones mirar hacia su interior y preocuparse por los problemas internos de producción. La eficiencia era la preocupación básica y, para alcanzarla, se requerían medidas para la estandarización y la simplificación, así como la especialización de la mano de obra que permitiera mayores escalas de producción y menores costos. El modelo organizacional partía de



LA IMPORTANCIA EN LAS RELACIONES INDUSTRIALES

Bajo esta perspectiva, la administración de recursos humanos recibía el nombre de *relaciones industriales.* Los departamentos de relaciones industriales (DRI) actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas (el capital y el trabajo), a efecto de limar las aristas de los conflictos laborales; como si ambas partes fueran compartimentos bien cerrados y ajenos. Los puestos se diseñaban para ser fijos y definitivos y así obtener la máxima eficiencia del trabajo, los empleados se debían ceñir a ellos. Todo tenía el objeto de servir a la tecnología y a la organización. El hombre era un apéndice de la máquina y debía, tal como ella, tener un funcionamiento estándar, en la medida de lo posible.



- Muchos niveles jerárquicos y coordinación centralizada
- Departamentalización funcional para asegurar la especialización
- Normas rígidas de comunicación y puestos definitivos y limitados
- Poca capacidad para el procesamiento de información
- Puestos individuales especializados en forma de tareas simples y repetitivas
- Énfasis en la eficiencia de la producción, en el método y la rutina
- Adecuado para el ambiente estable e inmutable y la tecnología fija y permanente
- Capacidad nula para el cambio y la innovación

Figura 2.1 *El diseño mecanicista típico de la era industrial clásica.*

un diseño mecanicista, típico de la lógica de un sistema cerrado.

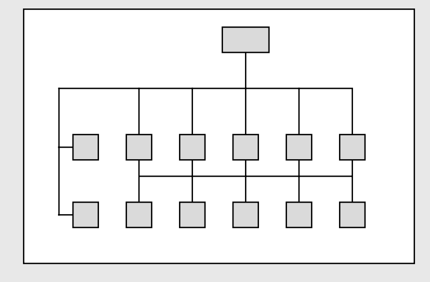
En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientó hacia el pasado y conservó los valores tradicionales. Las personas eran recursos para la producción, al igual que las máquinas, el equipo y el capital, dentro del conjunto típico de los tres factores tradicionales de la producción: la tierra, el capital y el trabajo.

Era de la industrialización neoclásica

Periodo que se extiende entre la década de 1950 y 1990. Se inició justo después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el mundo empezó a cambiar con más rapidez e intensidad. La velocidad del cambio tuvo un aumento progresivo. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y del regional al internacional, fueron cada vez más intensas y menos previsibles, acentuaron la competencia entre las empresas.

A la teoría clásica la sustituyó la teoría de la administración neoclásica, y la teoría estructuralista redimensionó al modelo burocrático. La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría conductual. La teoría de los sistemas surge durante este periodo y, al final del mismo, la teoría de las contingencias. La visión sistémica y multidisciplinaria (holística) y el relativismo dan cuenta de la teoría administrativa. El viejo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, que se utilizó para dar forma a las estructuras organizacionales, se hizo demasiado rígido y lento para seguir el ritmo de los cambios y las transformaciones del ambiente. Las organizaciones intentaron nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes. La respuesta de las organizaciones para reconfigurar y reavivar la vieja y tradicional organización funcional fue la estructura matricial, una especie de ramificaciones del tronco. El enfoque matricial pretendía conjugar la departamentalización funcional con el esquema lateral de una estructura por productos/servicios (P/S), a efecto de que proporcionara las características adicionales de la innovación y el dinamismo para lograr una mayor competitividad. Era como si se tratara de colocar un mecanismo turbo en un motor viejo y desgastado. De hecho, la organización

Era industrial neoclásica



Diseño matricial

- Diseño híbrido; estructura funcional acoplada a la estructura de P/S
- Coordinación descentralizada con una doble subordinación, a la autoridad funcional y a la autoridad del proyecto (producto/servicio)
- Normas dobles de interacción en puestos cambiantes e innovadores
- Aumento de capacidad para el procesamiento de información
- Puestos adecuados para tareas más complejas e innovadoras
- Ideal para el ambiente inestable y la tecnología cambiante
- Capacidad razonable para el cambio y la innovación

Figura 2.2 *El diseño matricial típico de la era industrial neoclásica.*

matricial propició una mejoría en la arquitectura organizacional de las grandes organizaciones, pero no fue suficiente porque no consiguió eliminar la rigidez de la vieja estructura funcional y burocrática que la sustentaba. Sin embargo, sus ventajas se aprovecharon para la posterior fragmentación y descomposición de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios que se podían administrar mejor, con más agilidad y estaban más cerca del mercado y del cliente.

Era del conocimiento

Periodo que comenzó al inicio de la década de 1990. Es la época que estamos viviendo en la actualidad. La característica principal de esta nueva era son los cambios, que se han vuelto rápidos, imprevistos y turbulentos. La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y la computadora, trajo desarrollos imprevisibles y convirtió al mundo en una verdadera aldea global. Su impacto es comparable al de la Revolución Industrial en su época. El conocimiento empezó a cruzar el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información sentó las condiciones básicas para la globalización de la economía, la economía internacional se transformó en una economía mundial y global. La

 **NOTAS**

LA IMPORTANCIA EN LOS RECURSOS HUMANOS

Hace poco tiempo que la cultura organizacional imperante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y pasadas y se concentró en el presente; con ello, provocó que el conservadurismo y la preservación del *statu quo* dieran paso a la innovación y al cambio de hábitos en las maneras de pensar y actuar. La vieja concepción de las relaciones industriales se sustituyó por una nueva manera de administrar al personal, la cual recibió el nombre de *administración de recursos humanos.* Los departamentos de recursos humanos (DRH) empezaron a ver a las personas como recursos vivos e inteligentes, y ya no como factores inertes de producción. Los RH se convirtieron en el recurso más importante de la organización y en el factor determinante del éxito de la empresa. La tecnología pasó por un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en ellas. El mundo seguía cambiando. Además, los cambios eran cada vez más veloces.

LA ARH HOY EN DÍA

UN NUEVO MUNDO, UNA NUEVA ORGANIZACIÓN

En la era del conocimiento las organizaciones deben tener la agilidad, la movilidad, la innovación y el cambio que se necesitan para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades de un ambiente de intenso cambio y turbulencia. Los procesos organizacionales (los aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (los aspectos estáticos) que entrelazan a la organización. Los órganos (como los departamentos o las divisiones) se vuelven provisionales, y no son definitivos; los puestos y las funciones se definen en razón de los cambios que registran el ambiente y la tecnología; los productos y los servicios se deben ajustar continuamente a las demandas y las necesidades de los clientes. La estructura de las organizaciones más expuestas a los cambios del entorno dejó atrás los departamentos fijos y estables, y ahora se basa en equipos multifuncionales de trabajo que tienen actividades provisionales orientadas a misiones específicas y objetivos definidos. Surge la organización virtual, que funciona sin límites de tiempo, de espacio o de distancia, y usa el espacio físico de manera totalmente diferente. Las oficinas en forma de cuartos cerrados se convierten en lugares de trabajo colectivo, mientras que las funciones de oficina se desempeñan en las casas de los trabajadores, con una organización virtual de interconexión electrónica y sin papeleo, quienes trabajan mejor, de manera más inteligente y más cerca del cliente.

competencia entre las organizaciones se volvió intensa y compleja. El volátil mercado de capitales empezó a migrar de un continente a otro en segundos, en busca de nuevas oportunidades de inversión, si bien transitorias. En una época en que todo el mundo dispone de información en tiempo real, las organizaciones capaces de tomar la información y de transformarla, sin tardanza, en la oportunidad de un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, tendrán más éxito. El capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento. Ahora usar y aplicar el conocimiento de manera rentable es más importante que el dinero. En tales circunstancias, los factores tradicionales de la producción (tierra, capital y trabajo) producen beneficios cada vez menores, en una escala de rendimientos decrecientes. Ha llegado el turno del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento ahora es básico y el mayor desafío está en lograr su productividad. La mayor responsabilidad de los administradores es conseguir que el conocimiento sea útil y productivo. En la era del conocimiento el empleo empezó a migrar del sector industrial al sector de los servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, lo que señala el camino hacia una era de posindustrialización sustentada en el conocimiento y en el sector terciario.

Kiernan[1] señala que las organizaciones entraron en un periodo de permanente volatilidad y turbulencia debido al efecto de las siguientes tendencias globales extremas que rompen viejos paradigmas, a saber:

1. La influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones, TIC (que reciben el nombre de revolución digital, revolución de multimedia o supercarretera de la información), que eliminan fronteras políticas y organizacionales.
2. La globalización de los mercados, la competencia, las asociaciones, el capital financiero y la innovación administrativa traen una nueva visión cosmopolita del mercado global.
3. La sustitución de una economía sustentada en la manufactura y la exploración de recursos naturales por una economía basada en el valor del conocimiento, la información y la innovación.

Era del conocimiento

Diseño orgánico

- Importancia en los equipos autónomos y ya no en las divisiones o departamentos
- Elevada independencia entre las redes internas de equipos
- Organización ágil, flexible, fluida, sencilla e innovadora
- Intensa interacción por medio de puestos autodefinidos y cambiantes
- Puestos flexibles y adecuados para tareas complejas y variadas
- Capacidad expandida para el procesamiento de información
- Énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación
- Ideal para el ambiente cambiante y dinámico y la tecnología de punta

Figura 2.3 *El diseño orgánico típico de la era del conocimiento.*

4. La diferenciación de la verdadera economía global de la economía "virtual" en las transacciones mundiales y en los instrumentos financieros sintéticos.
5. El nuevo equilibrio geopolítico que se deriva del nuevo orden económico mundial: la hegemonía de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) llegó a su fin, mientras que en el sudeste de Asia parece que apenas comienza.
6. La gradual incapacidad de los gobiernos nacionales para controlar sus propios destinos político-económicos.
7. La convergencia sectorial e industrial; es decir, el creciente "tercer sector", que forman la sociedad civil y la amplia variedad de ciudadanos, con base en la cooperación y en las fusiones, dificulta la posibilidad de distinguir al sector público del privado.
8. El surgimiento de formas inéditas de organización empresarial, dentro y entre empresas, con equipos interdisciplinarios no jerárquicos, la proliferación de alianzas estratégicas, las organizaciones virtuales y la enorme competencia entre alianzas rivales de industrias como la automotriz, la aeroespacial y la de *chips* de computadoras.
9. La sustitución del "centro de gravedad" económico del mundo empresarial; es decir, de empresas multinacionales de gran tamaño a empresas más pequeñas, ágiles y emprendedoras. El tamaño y la

 **NOTAS**

LA IMPORTANCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el cuadro que sigue las personas y sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en la base principal de la nueva organización. La antigua administración de recursos humanos (ARH) cede su lugar a un nuevo enfoque: la *gestión del talento humano (GTH)*. Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización. La cultura organizacional recibe un fuerte impacto del mundo exterior, y ahora privilegia al cambio y la innovación enfocados al futuro y al destino de la organización. Los cambios se vuelven rápidos, sin continuidad con el pasado, y producen un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad. Las personas deben estar preparadas para enfrentar los nuevos desafíos y para ayudar a la organización a superarlos.

Siglo XX
Estabilidad, previsibilidad
Tamaño y escala de producción
Mando y control de la cima hacia abajo
Rigidez organizacional
Control por medio de reglas y jerarquía
Información confidencial
Racionalidad y análisis cuantitativo
Necesidad de certidumbre
Reactivo y aversión al riesgo
Orientación hacia el proceso
Autonomía e interdependencia corporativa
Integración vertical
Enfoque hacia la totalidad de la organización
Búsqueda del consenso
Orientación hacia el mercado nacional
Ventaja competitiva sustentable
Competencia por mercados actuales

Siglo XXI
Mejora continua y cambio discontinuo
Velocidad y capacidad de respuesta
Empowerment y liderazgo de equipos
Organizaciones virtuales y flexibilidad permanente
Control por medio de la visión y los valores
Conocimiento compartido
Creatividad e intuición
Tolerancia a la ambigüedad
Proactivo y emprendedor
Orientado hacia los resultados
Interdependencia y alianzas estratégicas
Integración virtual
Enfoque en el entorno competitivo
Contención constructiva
Enfoque internacional
Ventaja por colaboración y reinvención de la ventaja
Hipercompetencia por mercados futuros

ERAS	Era de la industrialización clásica	Era de la industrialización neoclásica	Era del conocimiento
PERIODOS	**1900-1950**	**1950-1990**	**Después de 1990**
Estructura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexible. Importancia en los departamentos	Mixta, matricial, con importancia en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas de negocios	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada. Importancia en las redes de equipos multifuncionales
Cultura organizacional predominante	Teoría X. Enfoque en el pasado, en las tradiciones y en los valores conservadores. Importancia en mantener el *statu quo*. Valorización de la tradición y la experiencia	Transición. Enfoque en el presente y en lo actual. Importancia en la adaptación al ambiente. Valorización de la renovación y la revitalización	Teoría Y. Enfoque en el futuro y el destino. Importancia en el cambio y la innovación. Valorización del conocimiento y la creatividad
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Cambiante, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios
Formas de lidiar con las personas	Personas como ensambladores de productos inertes y estáticos. Importancia en las reglas y los controles rígidos para regular a las personas	Personas como recursos de la organización que deben ser administrados. Importancia en los objetivos de la organización para dirigir a las personas	Personas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Importancia en la libertad y en el comportamiento para motivar a las personas
Administración de las personas	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

Figura 2.4 *Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo xx.*

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL NUEVO PAPEL DEL ADMINISTRADOR

Roberto Cerqueira buscó ayuda en el departamento de formación de Beta. Su objetivo: obtener las habilidades y el conocimiento necesario para tener éxito en su nuevo puesto. Hizo una rápida autoevaluación y concluyó que necesitaba urgentemente aprender algo sobre liderazgo, motivación y comunicación para lidiar con sus subordinados. Cerqueira se sentía como un pez fuera del agua. Nunca imaginó que pasaría por un aprieto similar. ¿Usted cómo le ayudaría?

MIRAR HACIA EL FUTURO

PREOCUPACIONES DE LAS ORGANIZACIONES POR EL FUTURO

Las organizaciones que se orientan hacia el futuro y se ocupan de su destino están en sintonía con los siguientes desafíos:

1. ***Globalización.* Implica una preocupación por la visión global del negocio, por analizar a los competidores y evaluar la posición relativa de los productos y los servicios. Esto no significa que el mercado local vaya a desaparecer. El *benchmarking* dejó de ser local o regional. Lo que vale es la comparación entre aquello que la organización hace y lo mejor que existe en el mundo entero. Hoy, el refrán más conocido es *pensar globalmente y actuar localmente*.**
2. ***Personas.* Implica una preocupación por educar, formar, motivar, liderar a las personas que trabajan en la organización para inculcarles el espíritu emprendedor y ofrecerles una cultura participativa, así como oportunidades para su plena realización**

personal. La organización indica los objetivos que pretende alcanzar, enfocados en la misión y la visión, y ofrece oportunidades de crecimiento profesional que fortalecen su negocio. Las organizaciones con éxito proporcionan a las personas un clima laboral acogedor y agradable, con plena autonomía y libertad para elegir la manera de desempeñar su trabajo. A las personas se les considera asociados y colaboradores, no trabajadores que perforan su tarjeta en un reloj. Como dice Robert Waterman, las empresas que colocan a los accionistas, clientes y trabajadores en el mismo nivel, en vez de colocar a los accionistas en primer lugar, son, paradójicamente, aquellas que proporcionan mejor resultado a sus accionistas.

3. ***Cliente.*** **Implica la capacidad para conquistar, mantener y ampliar la clientela. Éste es el mejor indicador de la capacidad de supervivencia y crecimiento de la organización. Las organizaciones con éxito tienen acercamientos constantes con sus clientes, conocen las características, las necesidades y las aspiraciones cambiantes de su clientela y procuran interpretarlas, comprenderlas, satisfacerlas o superarlas continuamente. Saben conquistar y mantener al cliente.**
4. ***Productos/servicios.*** **Implica la necesidad de diferenciar los productos y los servicios en términos de calidad y atención. Los productos y los servicios se parecen cada vez más, son verdaderas *commodities*. La ventaja competitiva consiste en agregar elementos adicionales, como calidad y atención, para diferenciarlos frente a los competidores.**
5. ***Conocimiento.*** **Estamos viviendo en plena era del conocimiento, en la cual el recurso organizacional más importante (el capital financiero) cede el podio a otro recurso imprescindible: el capital intelectual. El conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la información disponible para todos y transformarla rápidamente en una oportunidad de nuevos productos o servicios, antes de que los competidores consigan hacerlo.**
6. ***Resultados.*** **Implica la necesidad de fijar objetivos y de perseguir resultados, reducir los costos y aumentar los ingresos. Es imprescindible tener visión del futuro y enfocarse en las metas a lograr. La mejoría de la calidad y el aumento gradual de la productividad son las bases de la competitividad en el mundo actual, hacen que las empresas tengan éxito.**
7. ***Tecnología.*** **Implica la necesidad de evaluar y de actualizar a la organización para seguir y aprovechar los avances tecnológicos. Las organizaciones excelentes no son las que cuentan con la tecnología más avanzada y compleja, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho de sus tecnologías actuales. La preparación y la capacitación de las personas están detrás de ello. Son ellas las que aplican y operan la tecnología que existe en la organización. La tecnología contribuye con una eficiencia potencial, pero son las personas quienes determinan la eficiencia real y la eficacia del proceso. Ellas son la mejor muestra que mueve a las empresas.**

En resumen, todo está en constante cambio y nada permanece igual. La permanencia es cosa del pasado. La única constante es el cambio.

masa corporativa dejan de ser una ventaja competitiva y se convierten en una desventaja.

10. El aumento geométrico de la importancia comercial, política y social del ambiente y la creciente preocupación ecológica.

Según Kiernan, estas fuertes tendencias generan la transformación más drástica e intensa de todas: la elevación exponencial de la velocidad, la complejidad y la imprevisibilidad del cambio.

Los cambios y las transformaciones de la función de RH

Las tres eras que se presentaron a la largo del siglo xx —la industrialización clásica, la neoclásica y la era del conocimiento— aportaron diferentes enfoques sobre cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones. A lo largo de tres eras, en paralelo, el área de la ARH pasó por tres etapas distintas: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano. Cada

enfoque se ciñe a las normas de su época, la mentalidad predominante y las necesidades de las organizaciones.

Personal/relaciones industriales

En la industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal y, posteriormente, los departamentos de relaciones industriales. Los departamentos de personal eran unidades destinadas a hacer cumplir las exigencias legales relativas al empleo: la admisión con un contrato individual, los registros en la nómina, el conteo de horas trabajadas para efecto de la paga, la aplicación de advertencias y medidas disciplinarias por incumplimiento de contrato, la programación de vacaciones, etc. Más adelante, los departamentos de relaciones industriales asumen el mismo papel, aunque añaden otras tareas como la relación de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos para enfrentar problemas sindicales de contenido reivindicativo. Los departamentos de relaciones industriales se limitaban a las actividades operativas y burocráticas, recibían instrucciones de la cúpula sobre cómo proceder. A las personas se les consideró un apéndice de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico y muscular, predominó el concepto de la mano de obra.

Recursos humanos

En la era de industrialización neoclásica surgieron los departamentos de recursos humanos que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas operativas y burocráticas, los DRH cumplieron funciones operativas y tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados. Se encargaron del reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades.

Gestión del talento humano

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (*outsourcing).* Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. El viraje es enorme. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. La figura 2.5 muestra los cambios y las transformaciones del área de RH.

En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

Pero ¿qué sucede con la ARH? En realidad, la ARH se adapta rápidamente a los nuevos tiempos. ¿Cómo? De una manera amplia e irreversible; deja de ser ARH para transformarse en gestión del talento humano. Ha dejado de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora.

Los desafíos del tercer milenio

El tercer milenio apunta hacia cambios cada vez más veloces e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas, como muestra la figura 2.7. El mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucran: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la productividad, la competitividad. Todas esas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas.

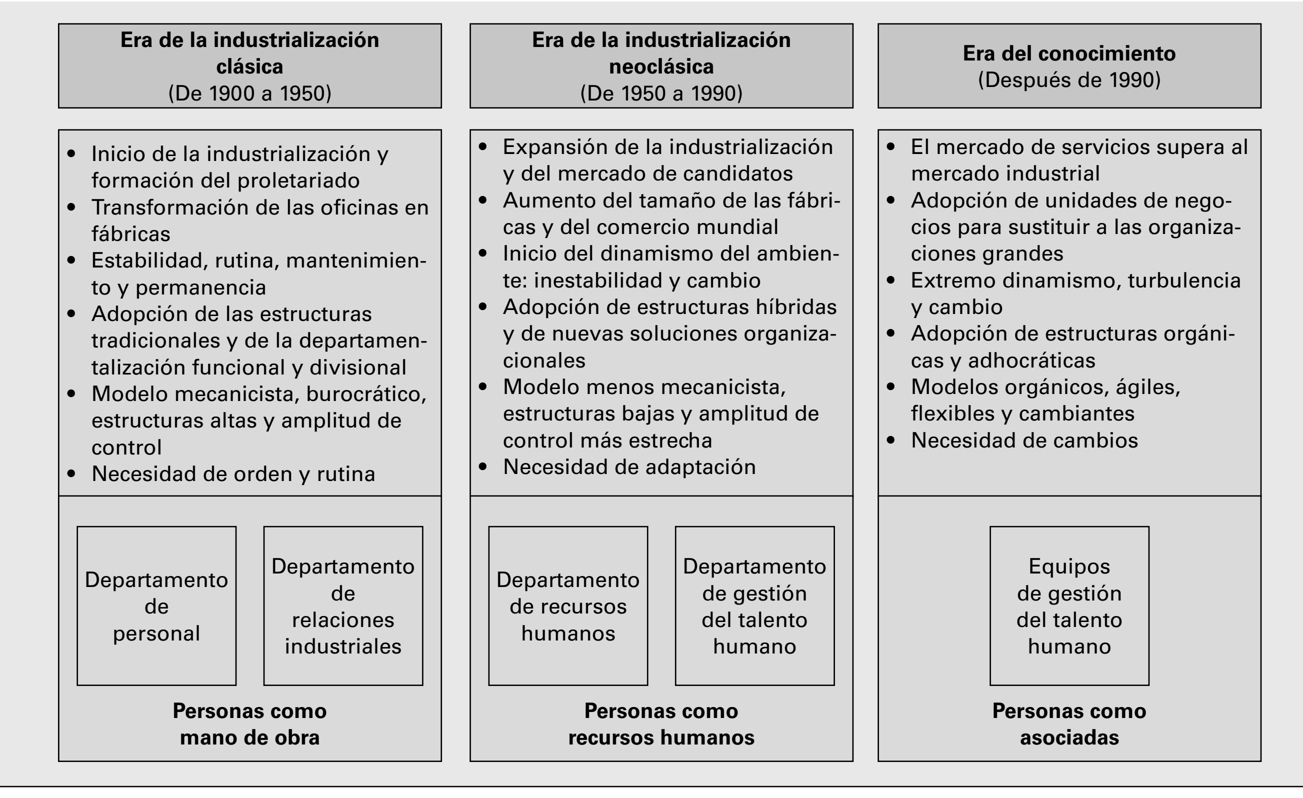
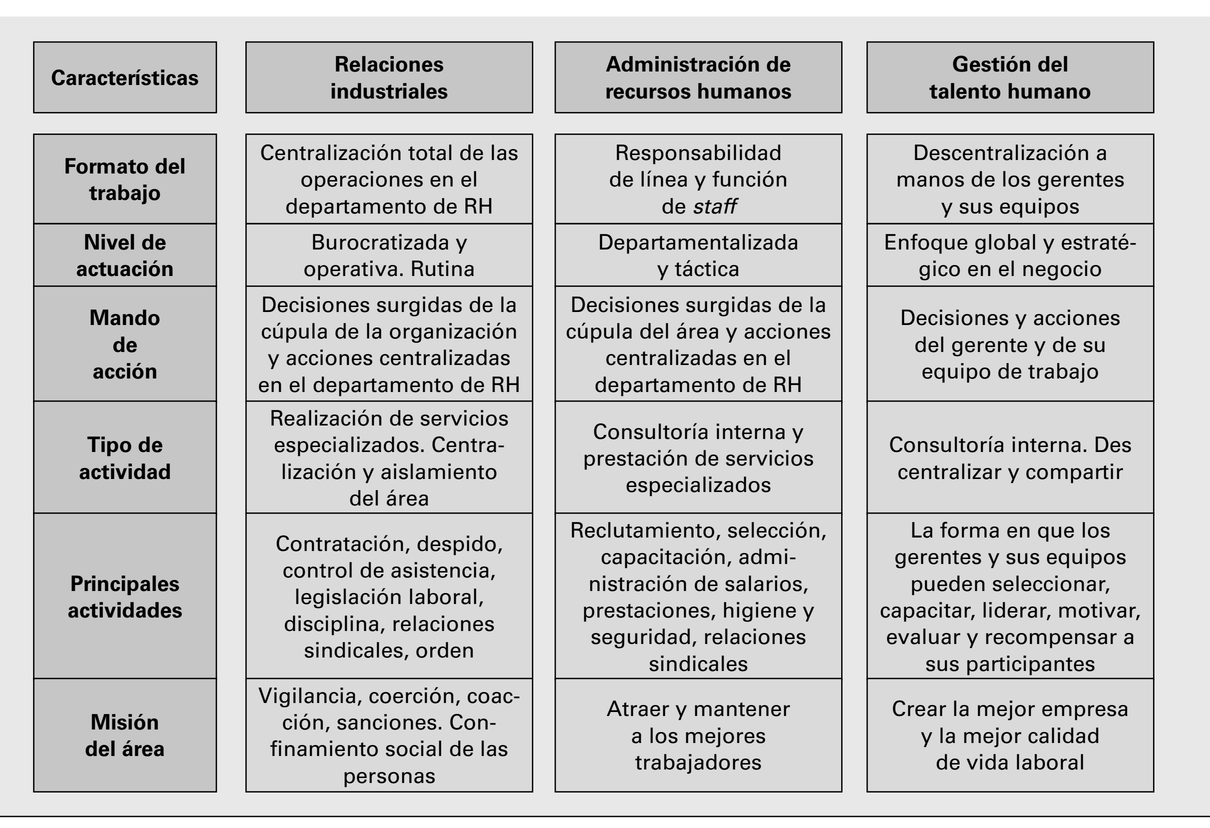


Figura 2.5 *Los cambios y las transformaciones del área de RH.*

LA ARH HOY EN DÍA

EL VIEJO FEUDO ABRE SUS PUERTAS[2]

En una junta semestral del laboratorio farmacéutico Roche, con sede en São Paulo, el presidente, los directores y todos los gerentes de la compañía ocupaban las butacas. El director de la división de personal estaba en el presídium, dirigiendo los trabajos y comenzó su presentación con una afirmación que fue una bomba, extraña e inquietante: "Estoy aquí para despedirme de ustedes". Como nadie había oído rumor alguno sobre las intenciones del director de personal de abandonar la empresa, reinó un enorme silencio, que pronto fue cortado por una nueva frase: "Mi meta es acabar con mi puesto". Y ahí fue directo al punto crucial de la presentación: de ese momento en adelante, cuidar del personal sería ahora tarea de ellos, de los directores y los gerentes de la empresa. El director de personal simplemente se sumaba a la orientación de la matriz del grupo, una de las mayores organizaciones del sector farmacéutico del mundo, con sede en Basilea, Suiza. El grupo quiere tener en sus cuadros a ejecutivos emprendedores, y eso significa asumir funciones como contratar, despedir y discutir salarios con los trabajadores, tareas que hasta ese momento habían estado en posesión exclusiva del área de RH. Toda la escenificación teatral buscaba provocar un impacto en los participantes. Sin embargo, el discurso se alineaba con los conceptos básicos de la nueva era del área de RH en las empresas: las actividades como formación, planeación de carrera y la administración de los salarios siguen siendo responsabilidad de los jefes, mientras que el personal de RH adquiere un nuevo estatus, encargarse de elaborar las políticas y las directrices para el área, y de brindar apoyo y soporte a los gerentes en esos asuntos. Esto significa que el ejecutivo de RH se convierte en un consultor interno. Con esta nueva filosofía, los gerentes de Roche se encargan de contratar a los trabajadores, entrevistar a los candidatos y dar la última palabra sobre el tema, con plena autonomía de decisión. Al enfrentar al candidato desde el proceso de selección, la relación para una contratación resulta más fácil. Los gerentes toman decisiones sobre la formación de su personal, dentro del límite que la dirección ha aprobado previamente, y sobre los cursos de capacitación programados para cada año.



Características	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano
Formato del trabajo	Centralización total de las operaciones en el departamento de RH	Responsabilidad de línea y función de *staff*	Descentralización a manos de los gerentes y sus equipos
Nivel de actuación	Burocratizada y operativa. Rutina	Departamentalizada y táctica	Enfoque global y estratégico en el negocio
Mando de acción	Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo
Tipo de actividad	Realización de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna. Des centralizar y compartir
Principales actividades	Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales	La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Confinamiento social de las personas	Atraer y mantener a los mejores trabajadores	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral

Figura 2.6 *Las tres etapas de la gestión del talento humano.*

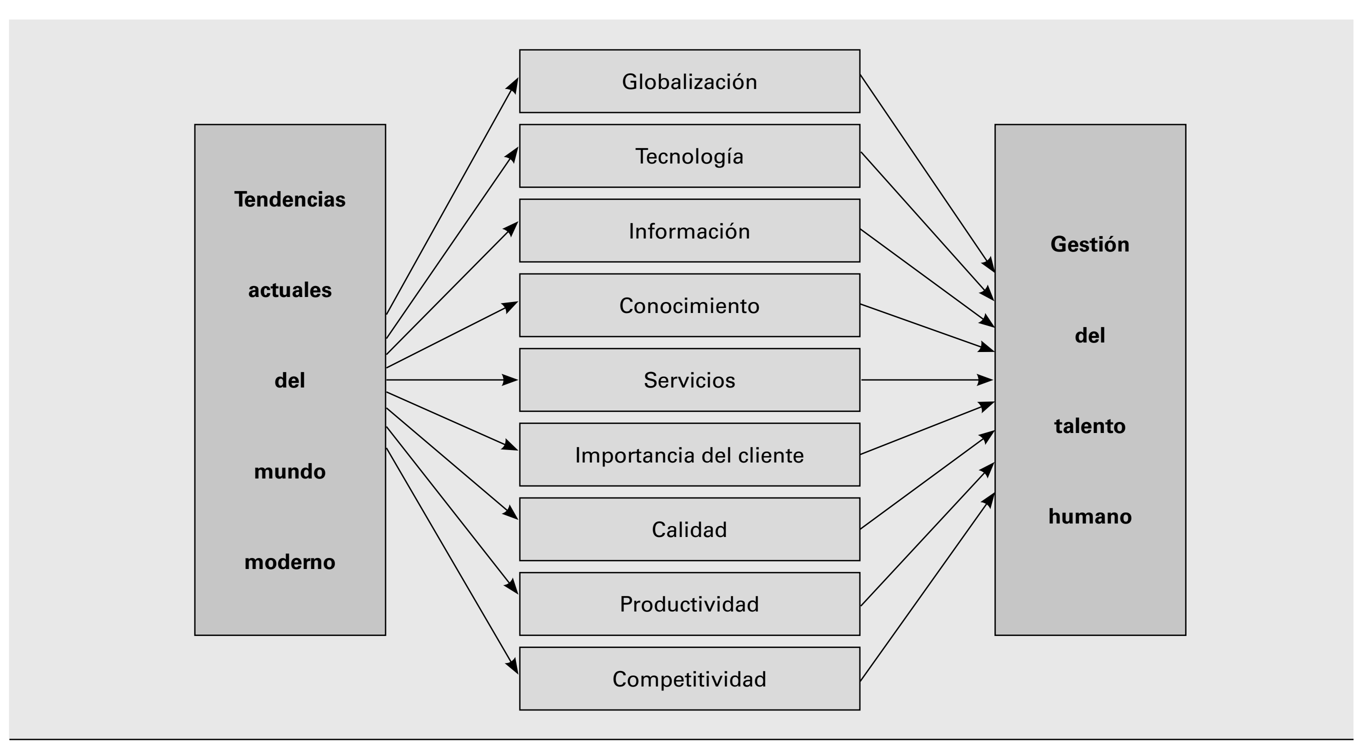


Figura 2.7 *Los desafíos del tercer milenio.*

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL NUEVO PAPEL DEL ADMINISTRADOR

Roberto Cerqueira entendió que, además de competencias técnicas, tendría que aprender competencias conductuales, es decir, mejorar sus relaciones interpersonales, aprender a lidiar con las personas y a enfocarse en las metas y los resultados que alcanzaría por medio de éstas. Otro desafío fundamental para su éxito como nuevo gerente sigue siendo crear un equipo de alto desempeño. ¿Cómo conseguir el apoyo y seguimiento del DRH?

LA ARH HOY EN DÍA

LA NUEVA ERA DEL CAPITAL INTELECTUAL[3]

En su libro *Intellectual Capital,* Stewart nos da mucho en qué pensar. La lógica del capitalismo en la era industrial era simple. Se basaba en el capital financiero. El señor rico tenía una idea para crear una empresa. Transformaba su dinero en activos fijos: una fábrica, equipo, oficinas. Contrataba a un ejecutivo para administrar los activos. El ejecutivo, a su vez, contrataba a operadores para las máquinas. El señor rico les pagaba, se quedaba con las ganancias, aseguraba el mantenimiento del equipo y compraba máquinas nuevas. Si quería, podía ofrecer al público la oportunidad de dividir con él la propiedad de la compañía y, a veces, también ofrecía esa opción a los ejecutivos. Casi nunca extendía esa posibilidad a los trabajadores, pero en los años de negocios prósperos les regalaba un pavo para la cena de Navidad.

Hoy en día, el capitalismo industrial es diferente. En las empresas que exigen inversiones intensivas en conocimiento no queda claro quién es el dueño de la empresa, de sus herramientas y de sus productos. El descendiente moderno del señor rico comienza con una aportación inicial hecha por algún capitalista de inversiones del Silicon Valley. Alquila espacio para oficinas en un centro empresarial y no es dueño de fábrica alguna; sus productos son manufacturados por empresas en Taiwán o Hong Kong. La única instalación y el único equipamiento son mesas, computadoras y tal vez una máquina de Coca-Cola. El señor rico compró los activos de su empresa, pero no está claro quién hace las inversiones, de las cuales depende el capital intelectual: las inversiones en personas. Lejos de estar separado de las herramientas y del fruto de su trabajo, el trabajador del conocimiento los carga dentro de su cabeza. Ese cambio pone al revés la naturaleza y la administración de las empresas. El capital humano es el lugar donde se inician todas las ideas: la fuente de las innovaciones. El dinero habla, pero no piensa. Las máquinas trabajan, muchas veces mucho mejor de lo que cualquier ser humano podría trabajar, pero no crean. Mientras tanto, pensar y crear son los activos fijos de los que dependen las empresas del conocimiento. El trabajo rutinario y mal calificado, aun cuando se haga manualmente, no genera ni emplea capital humano para la organización. Bien puede ser automatizado o, cuando no puede serlo, el trabajador que contribuye poco y aprende poco en materia de habilidades y conocimientos puede ser sustituido fácilmente. Es desechable, una mano contratada y no una cabeza productiva. Estamos en la era del trabajador del conocimiento.

Todas esas fuertes tendencias influyen poderosamente en las organizaciones y en su estilo de administrar. El mundo de los negocios ahora es enteramente diferente, exigente, dinámico, cambiante e incierto. Así, las personas sienten el efecto de esas influencias y necesitan que sus líderes y administradores les brinden apoyo. Por su parte, ellos requieren el apoyo de la ARH.

Los nuevos papeles de la administración de recursos humanos

Con todas las transformaciones y cambios en el mundo entero, el área de RH atraviesa por cambios profundos.

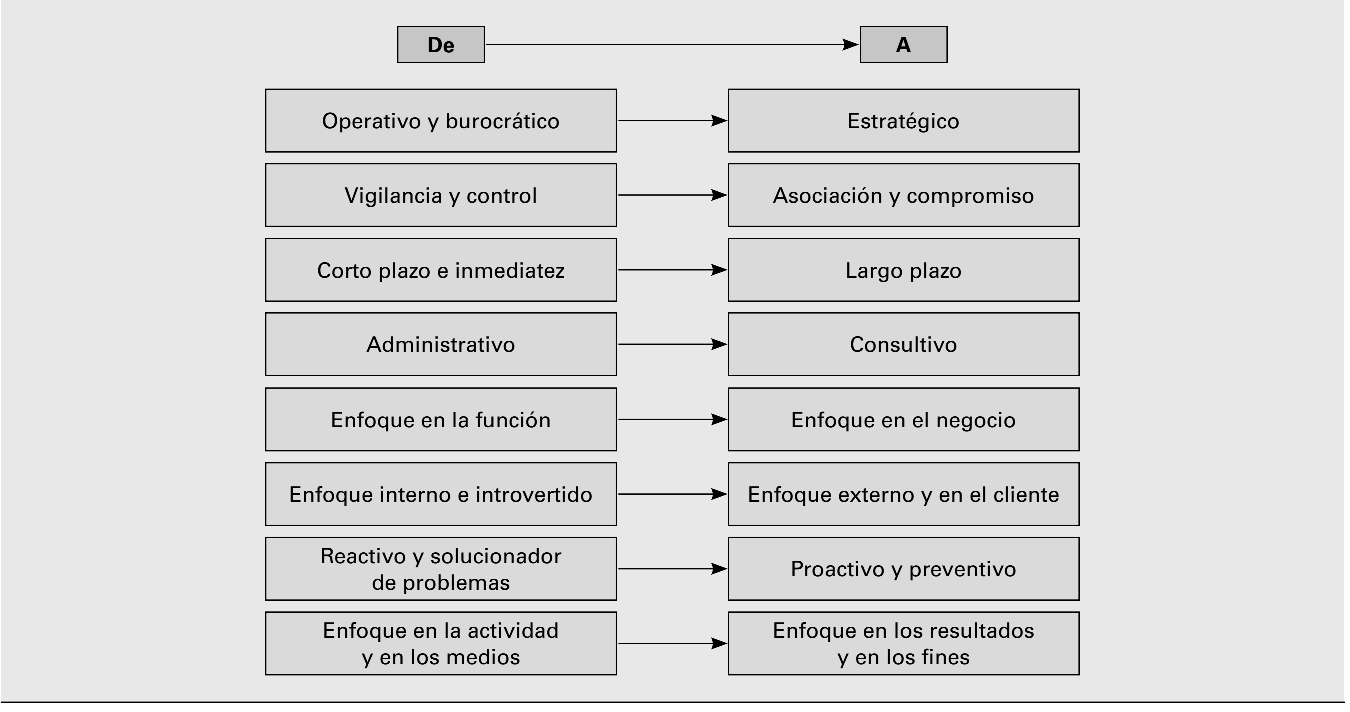


Figura 2.8 *Los nuevos roles de la función de RH.*

Y no podría ser de otra manera. En tiempos recientes, el área pasó por una fuerte transición. La figura 2.8 presenta una idea simplista y resumida respecto a esos cambios en la ARH.

En realidad, los papeles que hoy asumen los profesionales de los RH son múltiples: ellos deben desempeñar roles operativos y, al mismo tiempo, estratégicos. Deben ser policías y asociados al mismo tiempo. En otros términos, para que el área de RH pueda agregar valor a la organización, servir a sus objetivos y crear ventajas competitivas, debe desempeñar funciones cada vez más versátiles y complejas.

Los dos ejes de la figura definen cuatro funciones principales de la ARH,[4] a saber:

1. *Administración de estrategias de recursos humanos.* La manera en que RH ayuda a impulsar la estrategia de la organización.
2. *Administración de la infraestructura de la empresa.* La manera en que RH ofrece una base de servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz.
3. *Administración de la contribución de los trabajadores.* La manera en que RH ayuda a la participación y el compromiso de los trabajadores, los transforma en agentes emprendedores, asociados y proveedores de la organización.

LA ARH HOY EN DÍA

LAS NUEVAS FUNCIONES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Ulrich[5] comenta que, para crear valor y lograr resultados, un área de recursos humanos debe ubicar no sólo las actividades del trabajo a realizar, sino también las metas y resultados que le permitan designar las funciones y actividades a las personas de la organización. La figura 2.9 define las metas junto con las cuatro funciones principales del área. Los ejes vertical y horizontal representan el enfoque en las actividades de recursos humanos. Este enfoque va de lo estratégico a largo plazo a lo operativo de corto plazo. Los profesionales de recursos humanos deben aprender a ser tanto estratégicos como operativos y, simultáneamente, enfocarse en el largo y corto plazo. Las actividades se extienden de la administración de procesos (herramientas y sistemas de RH) a la administración del capital humano, como muestra la figura 2.9.

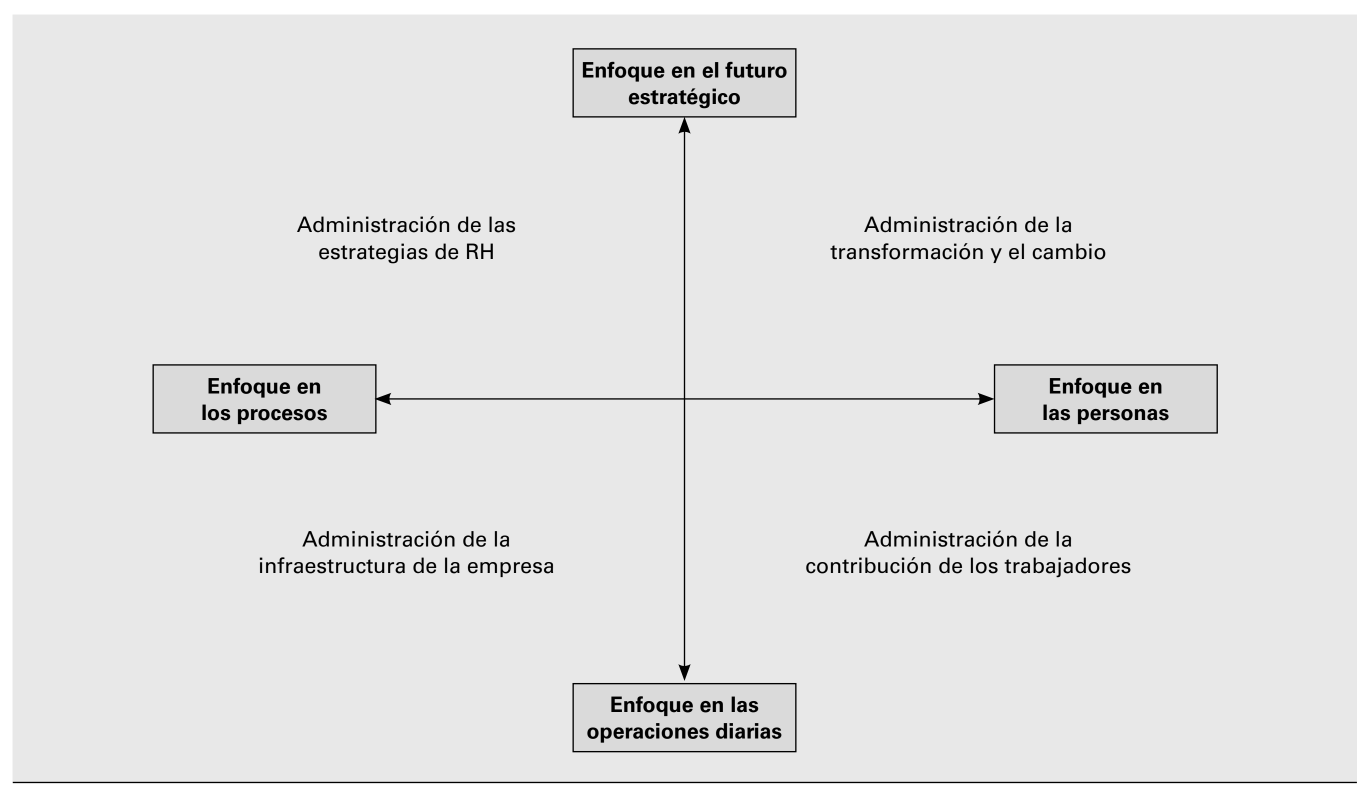


Figura 2.9 *Las funciones de la ARH para la construcción de una organización competitiva.*[6]

4. *Administración de la transformación y el cambio.* La manera en que RH ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora.

La figura 2.10 explica las cuatro funciones, mismas que exigen un nuevo posicionamiento y una nueva mentalidad del profesional de los RH.

Administración de los talentos humanos y del capital intelectual

En la era del conocimiento, en la que ya estamos aprendiendo a vivir, los cambios que ocurren en las empresas no son sólo estructurales. Son, sobre todo, cambios culturales y conductuales que transforman el papel de las personas que participan en ellas. Estos cambios no pueden pasar inadvertidos para la ARH, puesto que ocurren también en esta área, y provocan una profunda transformación en sus características, como muestra la figura 2.11.

Para que esa transformación sea plena, y para que la ARH se ubique en la delantera y no sea una simple acompañante para las demás áreas de la empresa, es imperativo que asuma una nueva estructura y desarrolle nuevas posturas, con el fin de dinamizar intensamente sus potencialidades y contribuir al éxito de la empresa.

De lo anterior resulta una completa reorientación del área de RH, en los aspectos organizacionales y culturales, para adecuarse a las nuevas exigencias de la era del conocimiento, tanto en los aspectos organizacionales y estructurales como en los culturales y conductuales.

Dentro de este nuevo contexto estructural y cultural, los gerentes de línea ahora asumen nuevas responsabilidades. Además, para cumplirlas, deben aprender nuevas habilidades conceptuales y técnicas. Asimismo, los gerentes de línea deben también desarrollar habilidades humanas para lidiar con sus equipos de trabajo. No sólo se trata de cambiar el departamento de la ARH sino, principalmente, la función de los gerentes de línea para que el proceso de la descentralización y la delegación pueda tener éxito.

Función de RH	Resultado	Característica principal	Actividad
Administración de estrategias de recursos humanos	Ejecución de la estrategia	Asociado estratégico para ayudar a alcanzar los objetivos de la organización	Ajuste de las estrategias de RH a la estrategia empresarial: diagnóstico de la organización para detectar sus fortalezas y debilidades
Administración de la infraestructura de la empresa	Construcción de una infraestructura eficiente	Especialista administrativo para reducir costos y aumentar valor	Reingeniería de los procesos de la organización: servicios en común para la mejora continua
Administración de la contribución de los trabajadores	Aumento de participación y capacidad de los trabajadores	Defensor de los trabajadores para formar e incentivar a las personas	Escuchar y responder a los trabajadores: proveer recursos a los trabajadores para incentivar sus contribuciones
Administración de la transformación y el cambio	Creación de una organización renovada	Agente de cambio e innovación para mejorar la capacidad para cambiar	Administrar la transformación y el cambio: asegurar la capacidad para el cambio y la identificación y solución de problemas

Figura 2.10 *Definición de las funciones de la ARH.*

Antes	Ahora
• Concentración de la función de RH • Especialización de las funciones • Varios niveles jerárquicos • Introversión y aislamiento • Rutina operativa y burocrática • Preservación de la cultura organizacional • Importancia en los medios y los procedimientos • Búsqueda de la eficiencia interna • Visión dirigida hacia el presente y el pasado • Administrar recursos humanos • Hacer todo sola • Importancia de los controles de las operaciones	• Apoyo en el negocio central (*core business*) del área • Administración de procesos • Adelgazamiento y *downsizing* • *Benchmarking* y extraversión • Consultoría y visión estratégica • Innovación y cambio cultural • Importancia de los objetivos y los resultados • Búsqueda de la eficacia de la organización • Visión dirigida hacia el futuro y el destino de la empresa • Asesorar en la administración con personas • Ayudar a los gerentes y los equipos • Importancia en la libertad y la participación

Figura 2.11 *Las nuevas características de la ARH.*[8]

LA ARH HOY EN DÍA

YA SE SABE QUE LA EMPRESA PERFECTA NO EXISTE[7]

El consultor estadounidense Robert Levering relata que, desde niño, escuchó a sus padres, tíos y vecinos renegar de las empresas en las que trabajaban. Cuando creció, observó que sus hermanos y amigos ingresaban al coro. Llegó a la conclusión de que no conocía a nadie que hablase bien del lugar donde trabajaba. Tiempo después se asoció con Milton Moskowitz, con quien efectuó una investigación y publicó un libro sobre la felicidad en el clima laboral: *The 100 Best Companies to Work for in America*. En 1994 actualizó el libro y en 1998 coordinó una investigación para la revista *Fortune* sobre el mismo tema. Todos sabemos que la empresa perfecta no existe. Sin embargo, algunas son menos imperfectas que otras. En opinión de Levering y Moskowitz, las dos características principales de una empresa buena para trabajar en ella son:

1. ***Respeto*. La mejor empresa es una en la que usted se sienta respetado, pueda ser usted mismo y crecer. En un nivel más práctico, esto significa que la empresa muestra respeto por su potencial y que usted puede crecer y progresar en ella. En un nivel más sutil, el trato entre las personas es amigable, se escuchan unas a otras y se tratan con respeto. La peor empresa es aquella en la que usted se siente en la obligación de representar un papel cuando está en el trabajo. Un papel que no es el suyo, o sea, que le obliga a ser una persona que usted no es.**
2. ***Credibilidad*. La mejor empresa promueve un clima interno en el cual los trabajadores se sienten libres para hacer preguntas y están dispuestos a recibir una respuesta franca. Los mejores lugares para trabajar cuentan con mecanismos de realimentación (*feedback)* para que todas las personas tengan la oportunidad de hacer preguntas directamente a la dirección, incluso al presidente. Es importante trabajar en un ambiente en donde usted pueda confiar en lo que le dicen. Algunos dirigentes nunca quieren discutir francamente los problemas con sus trabajadores y actúan como si todo fuera perfecto.**

Levering se refiere también a las empresas ruines para trabajar en ellas. Aquellas en las que usted siente que no va a recibir un trato justo. No se acerque a una empresa que promueva más a su personal con base en la política que en el desempeño. Las mejores empresas ofrecen, más que un simple empleo, una carrera profesional. En ellas, las perspectivas son más importantes que el salario. Pero no es buena idea trabajar en una empresa en la cual usted se sienta explotado. Evite las empresas que pagan mal y que prometen ascensos irreales, basados en su desempeño pasado. Un buen lugar para trabajar es uno en el cual usted confía en las personas para las que trabaja, siente orgullo de lo que hace y valora a los compañeros de trabajo. La confianza existe cuando la dirección de la empresa es digna de crédito, le respeta y lo trata de manera justa. También es importante sentir orgullo por su trabajo. En algunas empresas los trabajadores se sienten orgullosos por el simple hecho de estar ligados a una empresa que tiene fama por la calidad de lo que hace o por su contribución a la sociedad. Por último, es importante que haya un clima de camaradería con los compañeros de trabajo. En los mejores lugares para trabajar, las personas parecen divertirse verdaderamente la mayor parte del tiempo.

Las ideas de Levering inspiraron a la revista *Exame* a presentar anualmente una investigación sobre "Las mejores empresas para trabajar en Brasil".

Lo importante es que no precisa ser grande para ser valiosa. El valor de una organización ya no depende de su tamaño.

Talento humano

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- Una nueva visión del hombre, el trabajo y la empresa
- Estructura plana, horizontal, delgada, de pocos niveles jerárquicos
- Organización orientada a los procesos y no a las funciones especializadas y/o aisladas
- Necesidad de atender al usuario —interno o externo— y, de ser posible, dejarle satisfecho
- Sintonía con el ritmo y la naturaleza de los cambios del entorno
- Visión dirigida hacia el futuro y el destino de la empresa y de las personas
- Necesidad de crear y agregar valor para las personas, la empresa y el cliente
- Creación de condiciones para una administración participativa y basada en equipos
- Agilidad, flexibilidad, dinamismo y proacción
- Compromiso con la calidad y excelencia de los servicios
- Búsqueda de la innovación y la creatividad

Figura 2.12 *Las nuevas necesidades de la ARH.*[9]

1. *Conocimiento.* Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.

LA ARH HOY EN DÍA

LA NUEVA ARH

Llegamos a la conclusión de que la ARH abandona con rapidez el antiguo contexto industrial clásico y neoclásico que provocó el surgimiento del movimiento de las relaciones industriales, que fue su origen, para colocarse en un nuevo contexto, que será su futuro nicho de operaciones: la era del conocimiento. Más que eso, la ARH deja de ser un área orientada hacia atrás, hacia el pasado y la tradición y pocas veces hacia el presente, para constituirse en un área perfilada hacia el frente, el futuro y el destino de la empresa. Ya no es el área que privilegia la tradición; en cambio, es el área que se enfoca hacia su destino. Ya no es el área que "viene de" y que camina de lado, sino que es el área que "va hacia" y que corre en dirección del futuro próximo.[10] Ésta será la ARH de hoy y del mañana.

2. *Habilidad.* Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
3. *Juicio.* Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
4. *Actitud.* Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Talento era el nombre que se daba a una moneda valiosa de la Antigüedad. Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones. ¿Y quién debe hacerlo? Ése es un desafío para toda la organización y no tan sólo para el área de ARH. Se trata de un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización.

	Antes	Ahora
Cúpula de la ARH	Con orientación operativa: importancia en las reglas y las tareas	Con orientación estratégica: importancia en la misión y la visión
Función de dirección	Define la misión, la visión y los objetivos para los gerentes	Define los valores que banalizan la conducta de los gerentes y las personas
Función de gerencia media	Acompaña y controla a los gerentes de nivel medio	Aconseja y apoya a los gerentes de nivel medio
Función de gerencia inferior	Trabajador. Simple seguidor de las normas internas	Propietario del proceso. Líder de las personas
Sistemas de remuneración	Salario fijo con base en la importancia del puesto	Incentivos con base en las metas y los resultados alcanzados. Remuneración variable y flexible
Función principal	Prestar servicios especializados a todas las áreas de la empresa	Asesorar a los gerentes para agregar valor a la empresa y a los trabajadores
Enfoque principal	Enfoque en los productos y servicios que ofrece el área de RH. Objetivos departamentales y tácticos. Prestación de servicios internos	Enfoque en los clientes y usuarios. Objetivos organizacionales y estratégicos. Consultoría y asesoría

Figura 2.13 *Las características de la ARH: antes y después.*[11]

Aspectos organizacionales	Aspectos culturales
• Redes internas de equipos y grupos • Células de producción • Unidades estratégicas de negocios • Sencillez y agilidad • Organicidad y flexibilidad • Competitividad • Excelencia • Adecuación al negocio y a la misión • Aprendizaje organizacional	• Participación e implicación • Compromiso personal • Orientación hacia el cliente o el usuario • Enfoque en las metas y los resultados • Mejora continua • Comportamiento ágil y proactivo • Visión global y acción local • Proximidad/acercamiento con el cliente • Cambio cultural y conductual

Figura 2.14 *La nueva orientación en plena era del conocimiento.*[12]

LA ARH HOY EN DÍA

NUESTRO PERSONAL ES NUESTRO MAYOR PATRIMONIO[13]

De 1995 a 1997 el valor de mercado de la pequeña Microsoft superó el valor de General Motors, la compañía más grande del mundo. ¿Puede ser? El *New York Times* comentó que el único activo real de propiedad de Microsoft era la imaginación de sus trabajadores. En su libro, *Post Capitalist Society*, Peter Drucker señala que los medios de producción, la base tradicional del capitalismo, ahora están en la cabeza de los trabajadores y no en sus manos. Lo que Marx había soñado ya estaba ocurriendo, pero de forma jamás imaginada.

Esto va en contra del capitalismo tradicional. La tradición decía que las personas del dinero son las que detentan los medios de producción, porque son las que contratan a los trabajadores para operar esos medios. Los balances financieros, los mercados de acciones y las estructuras de las empresas reflejan esa tradición. Los agentes financieros poseían y disponían de su propiedad y de sus bienes; creaban instituciones en que las vidas y los medios de vida dependían del desarrollo y la explotación de lo que poseían. Pero no se puede ser propietario del cerebro de las personas ni impedir que éstas lleven su cerebro a otra parte. Los bienes ya no se controlan como se hacía antiguamente. Ahora, los bienes son de sus propios propietarios.

Por tanto, los bienes humanos nos presentan una paradoja. Dado que las personas constituyen su principal ventaja competitiva, la empresa necesita invertir en ellas, desarrollarlas y dejarles espacio para sus talentos. Cuanto más lo haga, tanto más enriquecerá sus pasaportes y aumentará la movilidad potencial de las personas. No hay manera de que escape de la paradoja, porque no se puede dar el lujo de dejar de invertir en esos bienes móviles. Ya se puede percibir una transformación en las culturas de nuestras empresas. Actualmente, la organización no puede exigir la lealtad de su propio personal. Por el contrario, debe conquistar esa lealtad, pues no hay razón lógica o económica para que esos bienes no se vayan a un lugar mejor si lo encuentran.

Lo importante es que la empresa no necesita ser grande para ser valiosa. El valor de una organización no depende ya de su tamaño. ¿Por qué razón la Ford Motor vale casi un cuarto de su facturación anual y Microsoft vale casi 20 veces lo que factura en un año? A final de cuentas, ¿qué fue primero: la gallina o el huevo? En otros términos, ¿por qué las empresas más valiosas del mercado son tan valiosas? O ¿por qué también son triunfadoras en RH? ¿Qué da valor a una empresa?

La creciente importancia de los bienes humanos transformará a las empresas en redes de grupos de proyectos, una especie de condominio empresarial o conjuntos de habitantes temporales, aglutinados por conveniencia mutua durante un periodo. Esto acarreará buenas y malas noticias: mantendrá a los individuos y a las organizaciones en alerta, la innovación y la creatividad serán esenciales, las personas desearán invertir en su futuro y ya no dejarlo en manos de sus jefes.

Por otra parte, los imperios empresariales se fragmentarán junto con el pensamiento a largo plazo, las estructuras de las carreras, las reglas básicas y las viejas tradiciones. Las personas pasarán a ser miembros de un equipo de proyecto entusiasta que tal vez no esté ahí al año siguiente. Y surgirá una gran duda: ¿cómo sabrán los inversores cuánto valen realmente sus acciones, cuando su valor de mercado dependerá de una mezcla cambiante de proyectos en marcha, equipada con cerebros móviles? Éstos son los dilemas que el capital intelectual trae.

Capital humano

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

1. *Talentos*. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

LA ARH HOY EN DÍA

SENCILLEZ DE LA ARH

Roberto Cerqueira es un ingeniero que ingresó a Beta Industria, S. A., justo después. Una investigación de Hacket Group muestra que las divisiones de RH de las compañías de clase mundial —25% de las compañías entre los millares que estudió Hacket— gastan $1 390 dólares por empleado anualmente. Esto es 27% menos que las compañías medias. Otro dato: por cada 1 000 empleados en su *staff* de RH tienen 11 profesionales como media; las otras compañías tienen 16. La investigación muestra que la tecnología y la subcontratación (*outsourcing*), muchas veces utilizada para contener los costos de RH, no constituyen la solución adecuada. La simplificación de los procesos parece ser la solución. Las compañías de clase mundial tienen 69% menos planes de salud y bienestar por cada 1 000 empleados, y 46% menos planes de compensación en relación con las compañías promedio. Las compañías de clase mundial presentan 61% menos separaciones voluntarias. La simplificación es la respuesta. No obstante, las economías no provienen sólo de los procesos de ARH, sino de sus derivaciones para la organización.

Esto también recuerda a Teodore Levitt cuando dijo que el cliente no quiere una pitillera, quiere el puro. Y, volviendo a la ARH, podríamos decir: lo que una empresa quiere no necesariamente son los talentos, sino aquello que los talentos pueden hacer en realidad.

2. *Contexto.* Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:

   ***a*)** *Una arquitectura organizacional* con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.

   ***b*)** *Una cultura organizacional* democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada

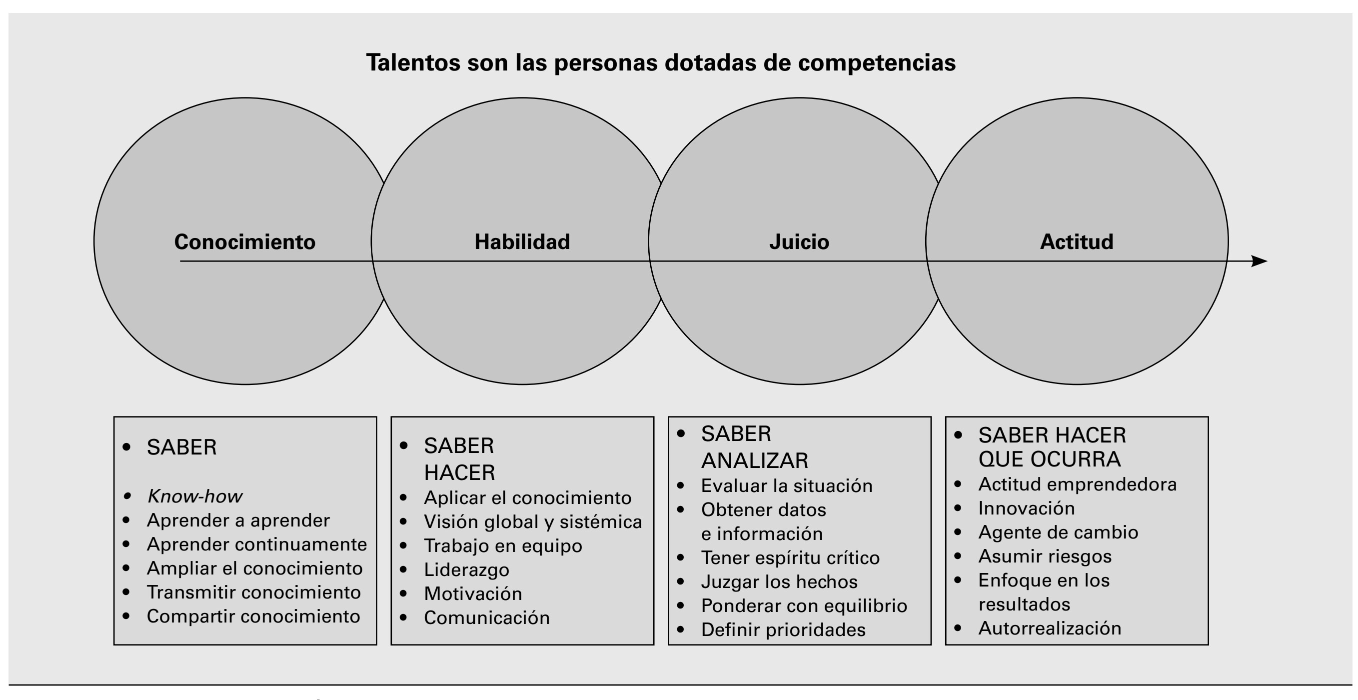


Figura 2.15 *La composición del talento humano.*

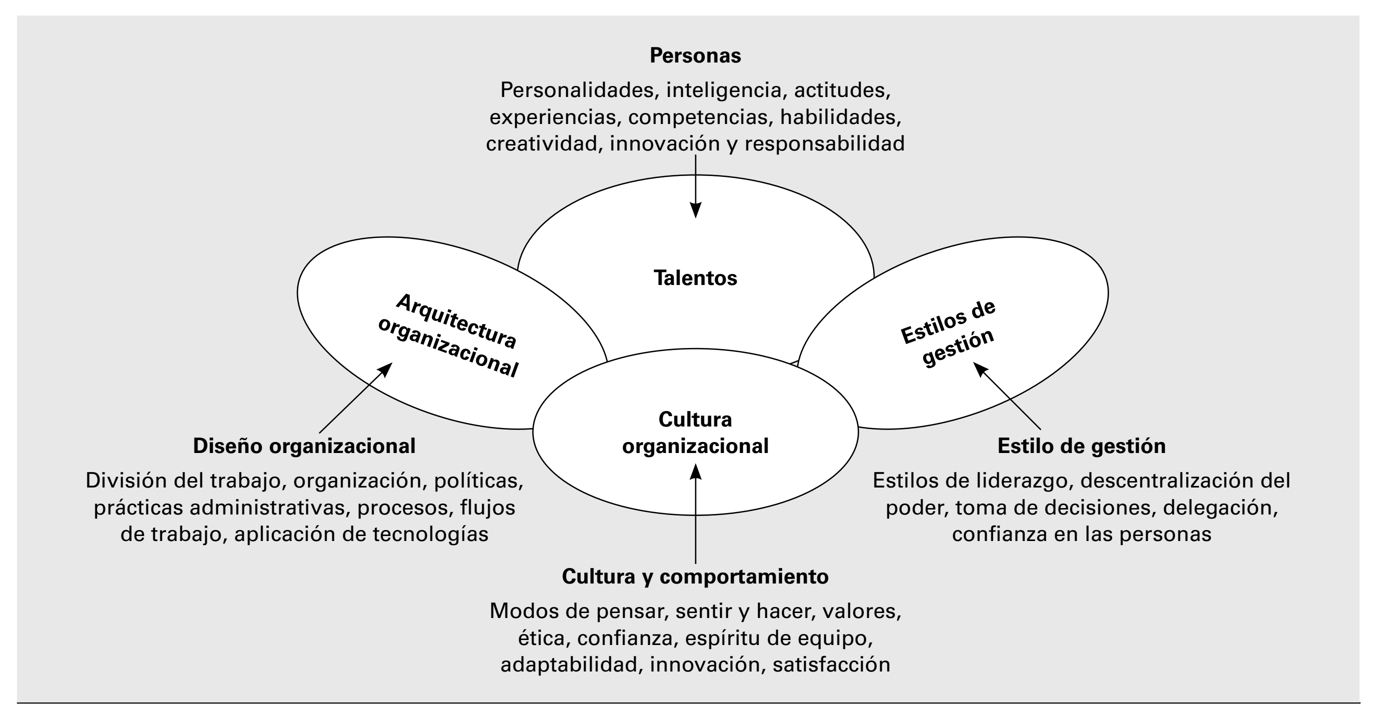


Figura 2.16 *Componentes del capital humano.*

Cultura organizacional

Estilo de administración

Capital humano

Arquitectura y procesos

Talentos

Figura 2.17 *El capital humano como convergencia de talentos, cultura organizacional, arquitectura y procesos y estilo de administración.*

en la solidaridad y la camaradería entre las personas.

c) *Un estilo de administración* sustentado en el liderazgo renovador y en el *coaching*, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (*empowerment).*

Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) proporciona el concepto de capital humano.

Esto tiene un significado importante para la ARH: ya no es cuestión de lidiar con las personas y transformarlas en talentos, sino también es cuestión del contexto donde trabajan. Entonces, su nuevo papel es: lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura organizacional que las envuelve y con el estilo de administración que utilizan los gerentes como administradores de personas. Y, principalmente, el hecho de que el concepto de capital humano conduce al concepto de capital intelectual. Así, el capital humano es la parte más importante del capital intelectual.

 **NOTAS**

NUESTRAS PERSONAS, NUESTROS CLIENTES Y NUESTRA ORGANIZACIÓN

Existen activos intangibles, aun cuando no sean mensurables a través de los métodos tradicionales de la contabilidad, que se pueden identificar como "nuestras personas", "nuestros clientes" y "nuestra organización". Svelby propone que el valor total de los negocios de la organización se calcule con base en el valor de los clientes, de la organización y de la competencia y no tan sólo con base en los activos tangibles que forman el capital financiero.[14] Las organizaciones con éxito utilizan indicadores, tales como la eficiencia, la renovación, el crecimiento y la estabilidad, para administrar y auditar sus activos intangibles. Estas empresas piensan que administrar a las personas viene antes, durante y después de la administración de cualquier recurso de la organización, sea capital, máquinas, instalaciones, etc.[15] Por tal razón, ahora la mayor inversión no se hace en máquina ni en herramientas, sino en las personas. Muchas organizaciones desarrollan esquemas de educación corporativa y universidades corporativas y virtuales para mejorar la administración de su capital intelectual.[16]

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

LA INVESTIGACIÓN DE PROGEP[17]

La investigación del Progep (Programa de Estudos em Gestão De Pessoas da FIA/USP) sobre el futuro de la ARH fue hecha con una muestra de formadores de opinión y utilizó la técnica Delfi, la cual es bastante empleada para la previsión de escenarios futuros. Con esta metodología, los consultados intercambian información que se somete a diversas rondas de respuestas hasta que se llegue a resultados que el propio grupo considere satisfactorios. La idea es identificar las tendencias que impulsarán los cambios en los RH. Éstas tendrán que incidir en principios, filosofías y estrategias del área de RH, y deberán afectar profundamente las prácticas y los instrumentos de la administración. Tales cambios se reflejan en la estructura, la organización y la forma de actuación del área. Así, un aspecto importante para conformar el modelo de la ARH es la forma en que su función se organiza y opera. La vieja estructura formal y departamentalizada de los RH tradicionales no aporta la flexibilidad que exigen los procesos integrados y de orientación estratégica, que son tan necesarios en la actualidad. Así, en la ARH despuntan ostensiblemente tres tendencias :

1. **Descentralizar las decisiones de la ARH hacia las manos de los gerentes del negocio de la empresa.**
2. **Proporcionar a los clientes internos nuevos procesos y conocimiento de la ARH.**
3. **Cambiar el perfil de actuación del profesional de RH a uno como consultor interno.**

Muchas organizaciones ya han avanzado bastante en esta dirección, pero aún queda mucho por hacer.

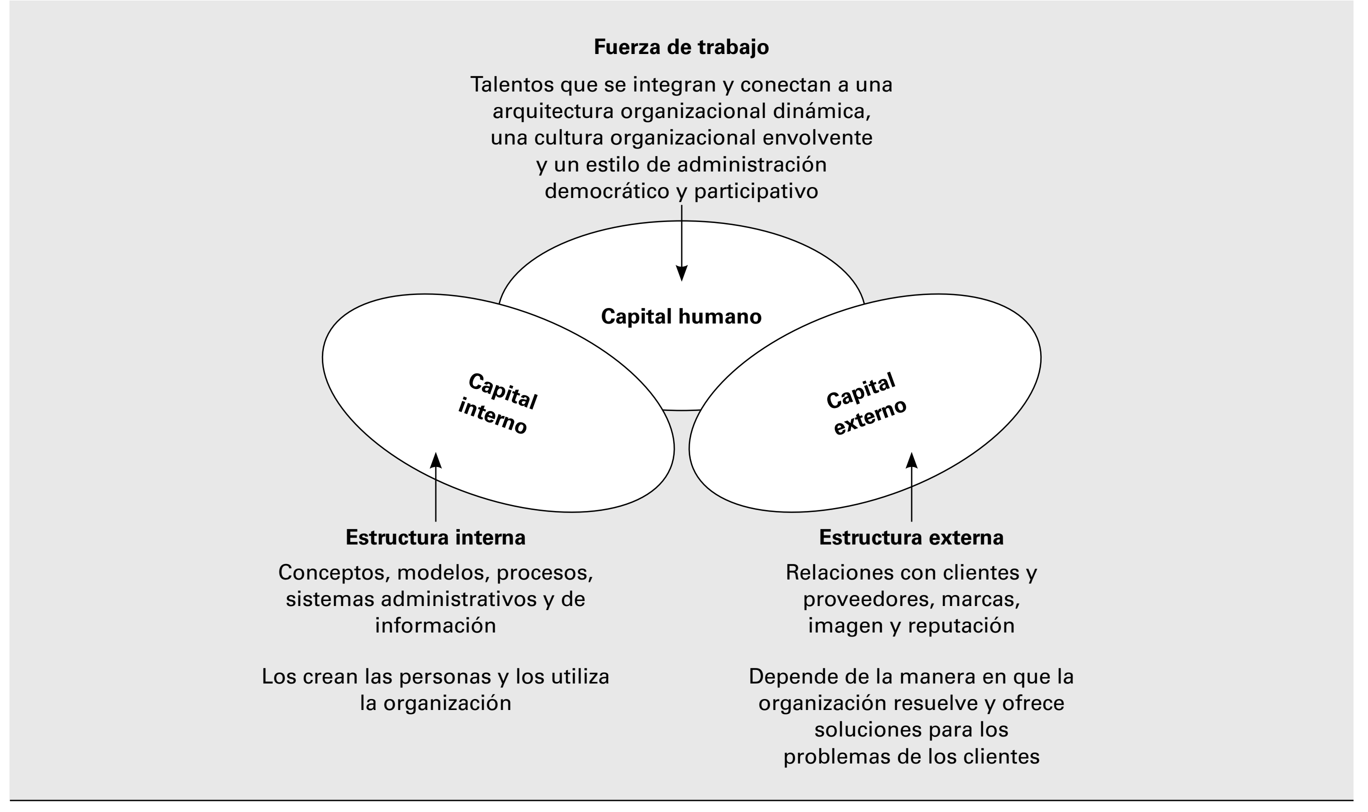


Figura 2.18 *La composición del capital intelectual.*

Capital intelectual

Es uno de los conceptos de mayor polémica recientemente. Al contrario del capital financiero, que es cuantitativo y numérico y se fundamenta en activos tangibles y contables, el capital intelectual es totalmente invisible e intangible. De ahí la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada. El capital intelectual está compuesto por capital interno, capital externo y capital humano, como muestra la figura 2.18.

Ahora más que nunca, la ARH se enfoca en el capital humano y en sus consecuencias para el capital intelectual de la organización. Así, el campo de influencia de la ARH se extiende no sólo a "nuestras personas", sino también a "nuestra organización" y a "nuestros clientes".

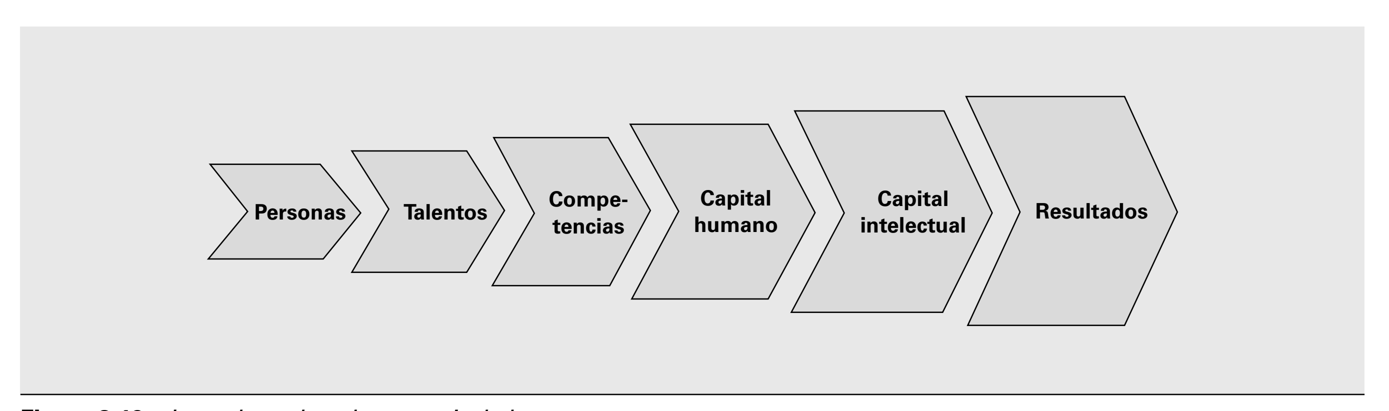


Figura 2.19 *La cadena de valor a partir de las personas.*

CASO PARA DISCUSIÓN

HEWLETT-PACKARD[18]

Hewlett-Packard (HP) es una empresa que da enorme importancia y dedicación a los asuntos de RH. En 1990, Pete Peterson, ejecutivo de RH, fue nombrado vicepresidente de la compañía. Él ha sido responsable de los cambios que redefinieron los procesos de RH y distribuyeron la responsabilidad de esta área hacia los gerentes de línea. Su primera medida fue solicitar al equipo de personal del ámbito mundial que creara un "ambiente adecuado" capaz de proporcionar valor agregado para la empresa, brindar servicios de mejor calidad a los trabajadores y utilizar los recursos humanos con más eficiencia. Los miembros de los equipos de todo el mundo deberían ser asociados de las empresas y hacer que sus unidades fueran más competitivas. Para transformar esta visión en acción, los profesionales de RH de HP tuvieron cuatro metas específicas:

1. **RH debe evaluar, facilitar y mejorar la calidad de la administración y del trabajo de equipo.**
2. **RH debe contribuir a la estrategia empresarial, identificar las implicaciones de los recursos humanos y facilitar el cambio en conformidad con los valores básicos de la empresa.**

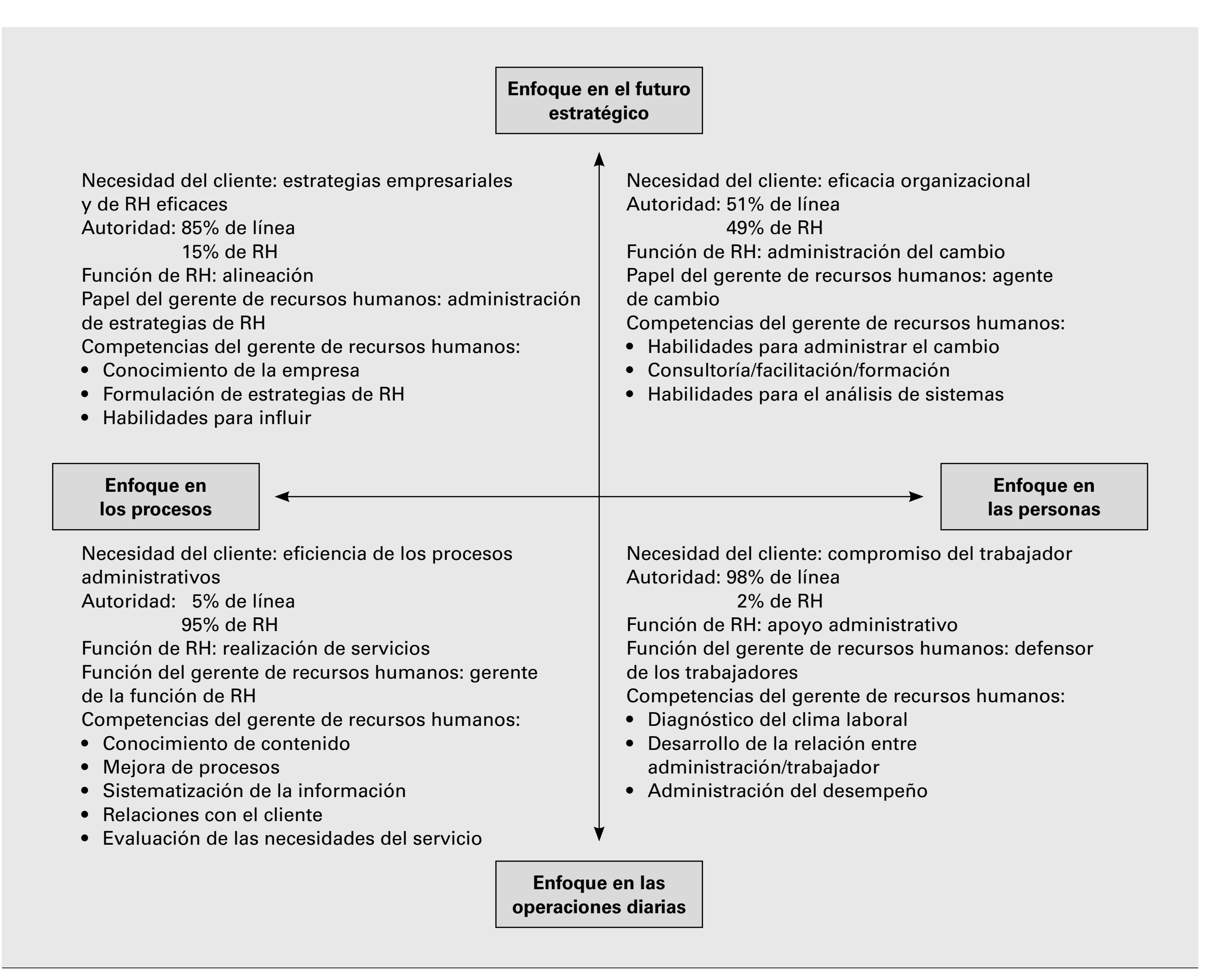


Figura 2.20 *La aplicación de las funciones de RH.*

3. **RH debe acelerar el aprendizaje individual y organizacional a lo largo y ancho de HP.**
4. **RH debe administrar procesos asociados al personal, o sea, funciones internas del departamento de RH.**

Con estas cuatro metas específicas en mente, los equipos de RH de HP se dedicaron a cuatro papeles diferentes: enfoque en los procesos, enfoque en las personas, enfoque en el futuro estratégico y enfoque en las operaciones diarias. La figura 2.21 muestra estas cuatro funciones de la ARH.

En resumen, las cuatro metas del área de RH son:

1. **Asociación estratégica para la administración de las estrategias de RH.**
2. **Especialistas en dirección para la prestación de servicios de RH.**
3. **Defensores de los trabajadores para la participación de éstos.**
4. **Agentes de cambio para administrar el cambio.**

Las definiciones de las cuatro funciones de RH dieron a los profesionales del área un claro sentido de propósito y una definición de valor agregado para la empresa. Así, HP procura legitimar a todos los profesionales de RH sin dis-



Figura 2.21 *Actividades relacionadas con las funciones de la ARH en HP.*

* N. del R. T.: *Hoshin* es una versión madura de la administración por objetivos (APO) desarrollada por la administración japonesa.

tinción, y no sólo a aquellos que trabajan en las actividades estratégicas. Además, Peterson definió las principales actividades de cada una de las cuatro funciones de RH.

La función de RH de HP tuvo tanto éxito al cumplir esas cuatro metas, que obtuvo el premio Óptimas de *Personnel Journal* en 1993. Su evaluación en los siete criterios del premio fue la siguiente:

1. ***Ventaja competitiva.* Los trabajadores de HP en el ámbito mundial ofrecen realimentación de acuerdo con las metas trazadas por los gerentes y los directores. El equipo de RH creó el curso de desarrollo "El personal como ventaja competitiva" para mostrar los cuatro papeles cambiantes de la ARH de la empresa. El papel de RH comienza con la necesidad del cliente: el cliente puede ser la organización entera, los trabajadores o los gerentes. El papel indica quién tiene autoridad, responsabilidad y atribuciones para desempeñar las funciones correspondientes a cada papel del modelo.**
2. ***Impacto financiero.* La ARH ahorra cerca de 35 millones de dólares al año, gracias a que tiene una proporción más baja de trabajadores de RH en relación con el número total de empleados. Peterson redujo la proporción de 1/53 a 1/80, manteniendo la misma calidad elevada de los servicios.**
3. ***Perspectiva global.* La línea directa de HP conecta a los profesionales de RH de la empresa a escala mundial.**
4. ***Innovación.* Los equipos de RH de todo el mundo contribuyen a la innovación de los productos y servicios de la compañía.**
5. ***Administración del cambio.* HP tiene el compromiso de aumentar la diversidad de su fuerza de trabajo.**
6. ***Calidad de vida.* A HP se le considera una de las mejores empresas del mundo para trabajar en ella, en razón de su compromiso con los trabajadores.**
7. ***Atención.* Los equipos de RH crearon diversos sistemas técnicos que siguen perfeccionando sus procesos de atención al cliente.**

PREGUNTAS

1. **¿Cuál es la orientación básica de los RH en HP?**
2. **¿Cómo calificaría usted las metas específicas de RH en HP?**
3. **¿Cómo calificaría usted las cuatro funciones de RH en HP?**
4. **¿Cuál de ellos considera que es el más importante?**
5. **¿Usted qué opina de los RH de HP?**
6. **¿Cuál es el papel de las personas en HP?**

Resumen del capítulo

La ARH es una de las áreas que más afectan los cambios que ocurren en el mundo moderno. El siglo XX vio la aparición de tres eras distintas. La era de la industrialización clásica, de relativa estabilidad, trajo el modelo jerárquico, funcional y departamentalizado de estructura organizacional; fue la época de las relaciones industriales. La era de la industrialización neoclásica, de relativo cambio y transformación, trajo el modelo híbrido, doble y matricial de la estructura organizacional; fue la época de la administración de los recursos humanos. La era del conocimiento, de fuertes cambios e inestabilidad, trajo el modelo orgánico y flexible de estructura organizacional, en el cual prevalecen los equipos multifuncionales de trabajo; es la época de la gestión del talento humano o de la administración con las personas. En el mundo actual las preocupaciones de los ejecutivos de las organizaciones se dirigen a la globalización, las personas, el cliente, los productos/servicios, el conocimiento, los resultados y la tecnología. Los cambios y las transformaciones en el área de los RH son intensos, y predomina la importancia del capital humano e intelectual. Las nuevas funciones en los RH son definidas en cuatro ejes: estrategias de RH, infraestructura, contribución de los trabajadores y cambio organizacional.

Ejercicios

1. ¿Cuáles son las características organizacionales de la era de la industrialización clásica? ¿Cómo era la administración de personal en esa época?
2. ¿Cuáles son las características organizacionales de la era de la industrialización neoclásica? ¿Cómo era la administración de personal en esa época?

3. ¿Cuáles son las características organizacionales de la era del conocimiento? ¿Cómo se administra el personal en esta época?
4. ¿Cuáles son las enormes tendencias que rompen los viejos paradigmas?
5. ¿Cuáles son las preocupaciones de las organizaciones respecto al futuro?
6. Caracterice las tres etapas de la administración de recursos humanos.
7. ¿Por qué decimos que el viejo feudo ha abierto sus puertas?
8. ¿Cuáles son los desafíos del tercer milenio? ¿Qué relación existe entre la ARH y ellos?
9. ¿Por qué se habla de la nueva era del capital intelectual?
10. ¿Cuáles son los nuevos papeles de la función de RH?
11. ¿Cuáles son las nuevas características de la ARH?
12. ¿Cuáles son las nuevas necesidades de la ARH?
13. Comente respecto a las diferencias entre valor patrimonial y valor de mercado de las empresas estadounidenses más grandes.

Paseo por internet

www.abrh.org
www.abvq.org.br
www.accenture.com
www.accert.org
www.agilent.com
www.allbusiness.com
www.ameri.com.mx
www.apg.pt
www.asis.net
www.asis.org
www.atg.com
www.auri.org.ve
www.austin-hayne.com
www.bettermanagement.com
www.cbtdirect.com
www.ccl.org
www.chiavenato.com
www.cipd.co.uk
www.cpeworld.org
www.eworkmarkets.com
www.fastsearch.com
www.fiacyd.org
www.fidag.com
www.greatplacetowork.com
www.haygroup.com
www.hrcertify.org
www.hrtechologyconference.com
www.icims.com
www.iftdo.org
www.inquisite.com
www.ipm.co.za
www.iso.ch
www.ispi.org
www.kenexa.com
www.org.net
www.orgplus.com
www.outsourcing.com
www.pfeiffer.com
www.purebusiness.com
www.rhmagazine.com
www.sage.com
www.shrm.org
www.silkroadtech.com
www.spiritOhtheJob.com
www.successFactorPress.com
www.virtualedge.com
www.virtudedge.com
www.vuepointcorp.com
www.webex.com
www.wfpma.com
www.workforce.com
www.worldatwork.com
www.worldatworksociety.com
www.wpsmag.com

Referencias bibliográficas

1. Mathew J. Kiernan, *11 Mandamentos de Administração de Século XXI: O que as Empresas de Ponta estão Fazendo para Sobrevivir e Prosperar no Turbulento Mundo dos Negócios da Atualidade*, Makron Books, São Paulo, 1998, pp. 1-7.
2. Tomado de: "O Velho Feudo Abre as Suas Portas", *Exame*, Abril, 18 de enero de 1995, pp. 58-60.
3. Tomado de: Thomas A. Stewart, "A Nova Era do Capital Intelectual", *Exame*, núm. 642, 13 de agosto de 1997, pp. 86-89.
4. Dave Ulrich, *Human Resource Champions, op. cit*, pp. 42-48.
5. Dave Ulrich, *Human Resource Champions*, *op. cit.*, p. 48.
6. Dave Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1997, pp. 39-40.
7. Maria Amalia Bernardi, "Que Não Existe Empresa Perfeita Nós Sabemos", *Você S.A.*, año 1, núm. 1, abril de 1998, pp. 88-91.
8. Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro*, Makron Books, São Paulo, 1996, p. 69.

9. Fuente: Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH, op. cit.*, p. 70.

10. Alberto R. Levy, *Competitividade Organizacional: Decisões Empresarais para uma Nova Ordem Econômica Mundial*, Makron Books, São Paulo, 1992.

11. Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH, op. cit.*, pp. 70-71.

12. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes em Amdinistração*, Makron Books, São Paulo, 1999.

13. Tomado de: Charles Handy, *A Era da Transformação no Mundo das Organizações*, Makron Books, São Paulo, 1997, pp. 151-153.

14. Kark Erik Sveiby, *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento*, Campus, Río de Janeiro, 1997, pp. 9-12.

15. Thomas A. Steward, *Capital Intelectual: A Ventagem Competitiva das Empresas*, Campus, Río de Janeiro, 1998.

16. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoría Geral da Administração*, Elsevier/Campus, 2004, p. 595.

17. Tomado de: "Para Onde Vai Gestão de Pessoas", HSM *Management*, núm. 44, mayo-junio de 2004, pp. 57-58.

18. Tomado de Dave Ulrich, *Human Resource Champions, op. cit.*, pp. 48-53.

CAPÍTULO 3

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir el entorno de las empresas y sus características principales
- Reconocer los tipos de entorno de las organizaciones y su dinámica
- Señalar las características de la organización adecuadas para los diferentes entornos de los negocios
- Definir los conceptos de misión, visión, objetivos y estrategia organizacional
- Comprender las diversas formas de planificar los recursos humanos (RH)
- Definir los índices de ausentismo y de rotación de personal

Lo que verá a continuación

- La misión
- La visión
- Objetivos de la organización
- Estrategia organizacional
- Las ramificaciones de la estrategia
- Planificación estratégica de RH
- Modelos de planificación de RH
- Modelos operativos de planificación de RH
- Modelos tácticos de planificación de RH
- Modelos estratégicos de ARH
- Factores que intervienen en la planificación de RH
- Apreciación crítica de la planificación de RH
- Niveles de actuación de la administración de recursos humanos

CASO INTRODUCTORIO

MAINFRAME ELECTRÓNICA

Mainframe Electrónica pasó por algunos contratiempos cuando redefinió sus productos y mercados. Tras varios intentos, pero ahora en mayor sintonía con sus clientes, Marina Freitas, la directora y presidenta de Mainframe, quiere que sus empleados se enfoquen en alcanzar tres propósitos fundamentales: mejorar la calidad de los productos, optimizar los servicios al cliente y poner en marcha un crecimiento sostenido a largo plazo. Con lo anterior en mente, Marina llamó a Pedro Diamante, el director de RH, para intercambiar ideas acerca de los tres propósitos que debería alcanzar la compañía. Tras escucharla con atención, Pedro amplió los aspectos siguientes:

1. **Respecto al primer propósito (la calidad de los productos), Pedro subrayó que la calidad es, ante todo, un estado de ánimo de las personas. La calidad está mucho más en las personas que en la tecnología que utiliza la organización, porque las personas son quienes la operan y la aplican. De nada sirve la mejor de las tecnologías si no hay personas capaces de utilizarla y aplicarla.**
2. **Respecto del segundo propósito (servicios al cliente), Pedro subrayó que éstos son brindados por las personas cuando entran en contacto con los clientes. El contacto entre la empresa y el cliente casi siempre ocurre por medio de un empleado que hace las veces de interfaz. De nada sirve la mejor de las intenciones de la empresa si no hay personas capaces de tratar con los clientes y de brindarles satisfacción.**
3. **El tercer propósito (el crecimiento sostenido de la organización) proviene del desarrollo de los empleados actuales y no del incremento de la plantilla de personal en la organización. El crecimiento del conocimiento radica en sustituir al crecimiento físico y material. De nada sirven las inversiones financieras o tecnológicas en la empresa si no hay personas capaces de agregar valor a la organización con soluciones creativas e innovadoras y de hacer que esas inversiones resulten rentables y atractivas.**

En opinión de Pedro, el secreto está en la forma de tratar a las personas. Marina estuvo de acuerdo con Pedro y, con una nueva perspectiva del tema en mente, consideró que era mejor pensar un poco más en el asunto. A final de cuentas, Pedro le proporcionó una nueva perspectiva, una visión humanística de la empresa.

Las empresas no existen en el vacío y no funcionan por azar. Son sistemas abiertos que operan mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones. En su interacción con el entorno dependen de otras organizaciones y luchan contra otras más para mantener sus territorios y mercados. La estrategia organizacional es el mecanismo mediante el cual la organización interactúa con su contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La misión de la organización, su visión del futuro y sus principales objetivos condicionan su estrategia organizacional. El único integrante racional e inteligente de esta estrategia es el elemento humano, la cabeza y el sistema nervioso de la organización. El cerebro del negocio. La inteligencia que toma decisiones.

La misión

Las organizaciones no son creadas por azar, sino que existen para hacer algo. Todas las organizaciones deben cumplir una misión. Misión significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, por lo general, tiende al exterior de la empresa, a atender las demandas de la sociedad, del mercado y del cliente. Es importante conocer la misión y los objetivos esenciales de una organización, porque si las personas no saben por qué existe ni hacia dónde pretende diri-

girse, jamás sabrán cuál es el mejor camino que deben seguir. Y si las personas no conocen la misión de la organización, estarán errantes y sin saber cuál es el camino para su realización.

La misión funciona como el propósito que orienta las actividades de la organización y que aglutina los esfuerzos de sus miembros. Sirve para aclarar y comunicar los objetivos de la organización, sus valores básicos y su estrategia organizacional. Cada organización tiene su misión propia y específica. Una misión se puede definir con una declaración formal y escrita, el credo de la organización, de modo que funcione como un recordatorio periódico para que los empleados sepan hacia dónde dirigir los negocios y cómo hacerlo. Así, como todo país tiene sus símbolos fundamentales y sagrados —como la bandera, el himno y las armas—, la organización debe preservar su identidad, tanto en lo interno como en lo externo. Por ello, la misión debe ser objetiva, clara, posible y, sobre todo, debe impulsar e inspirar. Debe reflejar un consenso interno y de fácil comprensión para las personas que están fuera de ella.

La misión debe traducir la filosofía de la organización, la cual formulan sus fundadores o creadores en razón de sus comportamientos y acciones. Esta filosofía incluye los valores y las creencias, mismos que representan los principios básicos de la organización, que distinguen su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del ambiente. Los valores y las creencias se deben encaminar hacia los empleados, los clientes, los proveedores y la sociedad de una ma-

LA ARH HOY EN DÍA

TRABAJAR POR UNA CAUSA EN LUGAR DE TRABAJAR PARA LA ORGANIZACIÓN

El concepto de misión hace que las personas trabajen a favor de la causa de la organización y no sólo para la organización en sí. No obstante, la misión de la organización sufre cambios constantes. Muchas organizaciones con éxito actualizan y amplían permanentemente su misión. Aun cuando la misión sea fija y estable, se debe actualizar y redimensionar con el transcurrir del tiempo y con los cambios que registran los negocios. En 1914 una compañía estadounidense fabricaba relojes checadores y tabuladores de tarjetas perforadas, tenía su credo y sus principios. Conforme hubo cambios, los principios y el credo de la compañía permanecieron firmes, a pesar de que su misión cambió. Hoy en día, la misión de IBM (International Business Machines) no es sólo fabricar computadoras o microcomputadoras, sino que va más allá. La misión actual de IBM es "ofrecer soluciones creativas de información, que agreguen valor para sus clientes". En otras palabras, soluciones rápidas e inteligentes y, sobre todo, muy creativas. Los productos y servicios (como computadoras, minicomputadoras, microcomputadoras, asistencia técnica, etc.) que ofrece la compañía constituyen los medios, los puentes adecuados para que eso pueda suceder. A los ferrocarriles estadounidenses modernos les pasó lo mismo. Su misión no es ofrecer trenes y estaciones ferroviarias, que sólo son los medios, sino ofrecer un transporte rápido, cómodo y seguro a sus usuarios. David Packard, uno de los fundadores de Hewlett-Packard (HP), decía que "el verdadero motivo de nuestra existencia es proporcionar algo singular" al cliente y no necesariamente productos o servicios. Phillips ha adoptado el lema "hagamos las cosas siempre mejor" (*let's make things better)* para ofrecer ese algo más. Xerox se transformó en "*The document company*" para afianzar más su marca. Theodore Levitt señala que "el principal negocio de todo negocio es continuar en el negocio". En la actualidad, la innovación es imprescindible. Por eso, la compañía 3M, por ejemplo, lanza al mercado más de un producto por semana, el cual debe ser la evolución de una necesidad percibida para convertirse en una solución realmente innovadora. Los productos y los servicios funcionan como medios y no como fines. La misión es la que agrega identidad y personalidad a la organización. Los valores de la organización que deben ser compartidos por todos sus miembros se derivan de la misión. Por ejemplo, el llamado IBM Way se define en razón de tres valores: la creencia en el individuo —empleados, accionistas, clientes, etc.—, los buenos productos y un mejor servicio. Cuando las personas abrazan una misión empiezan a trabajar por una causa, por un ideal, por una bandera.

nera más amplia, así como hacia todos los grupos de interés involucrados directa o indirectamente en el negocio. De modo que la misión debe traducir su filosofía a metas tangibles y que orienten a la organización hacia un desempeño excelente; es la que define la estrategia organizacional y señala el camino que seguirá la organización.

La misión de la organización se debe cultivar con todo cariño por los dirigentes y debe tener amplia difusión entre todos los empleados para que adquieran conciencia de ella y se comprometan personalmente a realizarla. Este carácter misionero transforma a las organizaciones (incluso a las productoras de bienes como IBM) en verdaderas prestadoras de servicios al cliente. Cuando se cultiva la misión, todos los miembros de la organización tratarán no sólo de servir al cliente, sino también de superar sus expectativas y dejarle satisfecho. En las organizaciones con éxito, el nivel institucional define la misión formal, con la ayuda y participación del nivel medio y el operativo. En el fondo, todos los miembros deben trabajar juntos para respaldar la misión de la organización y no sólo algunos de ellos. La misión facilita la posibilidad de identificar los valores que la organización debe cultivar. Cuando todos los empleados conocen la misión y los valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y cómo contribuir de manera eficaz al éxito de la organización.

Los valores

Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores (las personas son el activo más importante o el cliente siempre tiene la razón) que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas. En realidad, los valores que define una organización muchas veces difieren de lo que creen o valoran sus dirigentes en sus labores diarias. Es lo que ocurre cuando se afirma que las personas ocupan el primer lugar en la organización, pero los dirigentes insisten en los horarios rígidos y en adelgazamientos con recortes de personal, lo cual demuestra con claridad cómo se practican los valores de la organización.

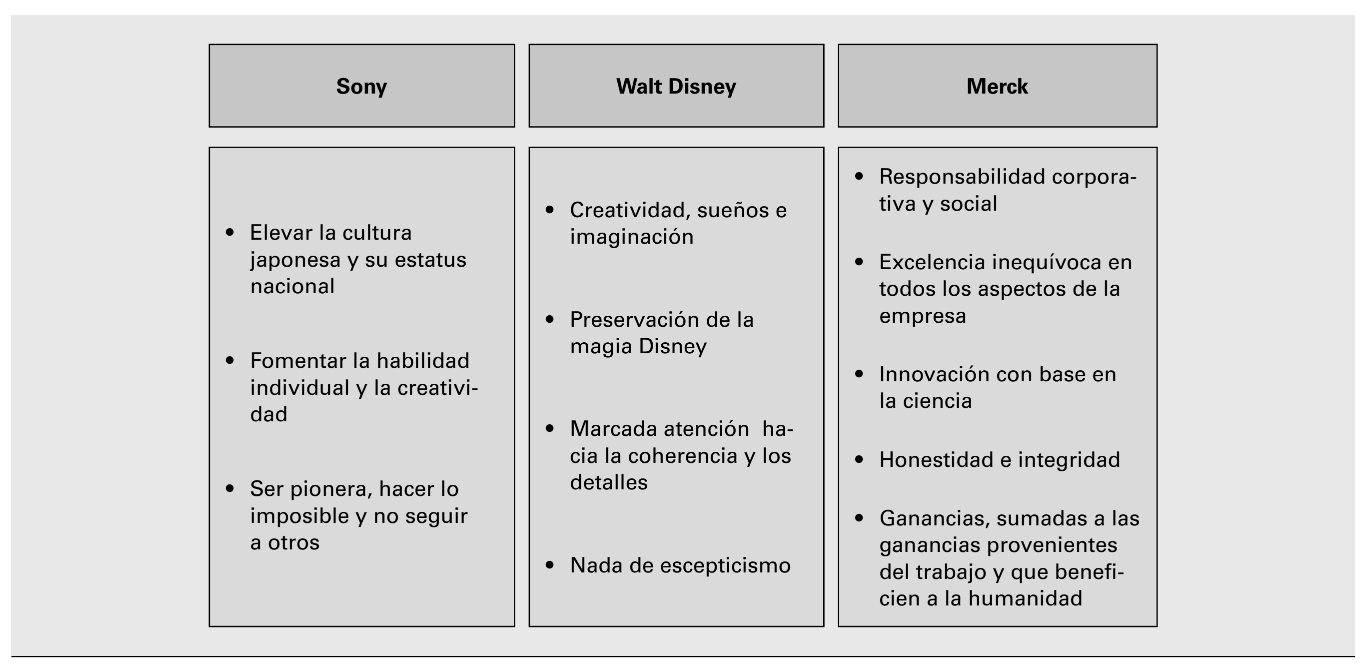


Figura 3.1 *Los valores básicos de algunas organizaciones.*

LA ARH HOY EN DÍA

LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones, para reforzar su cultura, hacen hincapié en ciertos valores que sus integrantes deben respetar en su comportamiento. Los valores de la organización que encontramos comúnmente son:

En lo tocante al desempeño:

- **Ser la organización proveedora preferida**
- **Compromiso con la seguridad y la salud de las personas**
- **Ser competitiva**
- **Compromiso con la mejora continua**

En lo tocante a las personas:

- **Orgullo y entusiasmo**
- **Comunicación para mantener informadas a las personas**
- **Igualdad de oportunidades**
- **Amplia aceptación de la diversidad**
- **Responsabilidad por las personas**

En lo tocante a los procesos:

- **Apertura y confianza en las relaciones**
- **Ética y responsabilidad social**
- **Fomento a la creatividad, la innovación y la toma de riesgos**
- **Trabajo en equipo en toda la organización**
- **Formulación participativa de objetivos, medición y realimentación**
- **Toma de decisiones**
- **Acciones congruentes con la misión y la visión de la organización**
- **Reconocimiento por el logro de resultados y por la calidad**

Los valores de la organización se derivan de algunos supuestos básicos —como los supuestos sobre la naturaleza humana—, los cuales funcionan como el núcleo de la cultura organizacional. Estos supuestos provocan una marcada tendencia de las personas hacia el orden y funcionan como principios políticos consistentes que imprimen dirección, integridad y autodisciplina en las personas.

La cultura organizacional es importante para definir los valores que orientan a la organización y a sus miembros. Los líderes asumen un papel importante en la creación y el sustento de la cultura organizacional por medio de sus acciones, sus comentarios y las visiones que adoptan. La administración de recursos humanos moderna no puede permanecer alejada de la misión de la organización. A final de cuentas, la misión se concreta por medio de las personas. Ellas desempeñan las actividades y garantizan que se realice la misión de la organización. Para ello, es necesario que los dirigentes y las personas que lideran observen un comportamiento misionero, es decir, que sepan cumplir con la misión de la organización por medio del trabajo y de la actividad en conjunto.

La visión

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea tener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para la continua satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes, de cómo alcanzar sus objetivos, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en las cuales opera. Por lo general, la visión está más bien dirigida hacia aquello que se pretende ser que hacia lo que es hoy. Dada esta perspectiva, muchas organizaciones consideran que la visión es el proyecto de lo que les gustaría ser dentro de cierto espacio de tiempo y del camino futuro que pretenden adoptar para llegar ahí. El término visión se utiliza para describir un sentido claro de futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo a la brevedad en éxito. La visión representa el destino que se pretende

LA ARH HOY EN DÍA

LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Dessler[1] se refiere a una investigación de Francis y Woodcock que pretende identificar los valores fundamentales que adoptan las empresas. Los investigadores sugieren que la base de una administración con éxito está en perseguir, de forma activa y persistente, doce valores:

1. ***El poder.*** **Una administración con éxito cree en el poder inherente a su posición y que tiene en las manos el destino de la organización. Adopta el valor del poder: los administradores deben administrar.**
2. ***El elitismo.*** **La administración con éxito cree en la importancia vital de tener a los mejores candidatos en los puestos administrativos y en el desarrollo continuo de sus competencias. Adopta el valor del elitismo: los buenos deben estar en la cima.**
3. ***Las recompensas.*** **La administración con éxito lo identifica y lo recompensa. Adopta el valor de la recompensa: el desempeño excelente debe ser recompensado.**
4. ***La eficacia.*** **La administración con éxito enfoca los recursos en las actividades que dan resultado. Adopta el valor de la eficacia: hacer las cosas correctas.**
5. ***La eficiencia.*** **La administración con éxito busca los mejores medios para hacer las cosas y se enorgullece de hacerlo. Adopta el valor de la eficiencia: hacer las cosas correctamente.**
6. ***La economía.*** **Cada actividad cuesta dinero y alguien lo debe pagar. La administración con éxito adopta el valor de la economía: nada es gratis. La comida nunca es gratis.**
7. ***La imparcialidad.*** **La administración con éxito considera que las percepciones y los sentimientos de las personas son importantes. Adopta el valor de la imparcialidad y la equidad: quien cuida vence.**
8. ***El espíritu de equipo.*** **La administración con éxito se asegura de estar fundada en un trabajo eficaz de equipo. Adopta el valor del espíritu de equipo: trabajar juntos.**
9. ***Ley y orden.*** **La administración con éxito se deriva de un buen sistema de leyes y reglas adecuadas. Adopta el valor de la ley y el orden: la justicia debe prevalecer.**
10. ***La defensa.*** **La administración con éxito analiza las amenazas externas para formular una defensa sólida. Adopta el valor de la defensa: el conocimiento debilita al enemigo.**
11. ***La competitividad.*** **La administración con éxito pone atención a todos los pasos necesarios para ser competitiva. Conoce el mundo de los negocios y trata de sobrevivir en él de la mejor manera posible. Adopta el valor de la competitividad: el mejor sobrevive.**
12. ***La oportunidad.*** **Las oportunidades se deben analizar en forma expedita, aun cuando impliquen riesgos. La administración con éxito siempre es oportuna. Adopta el valor de la oportunidad: el que arriesga gana.**

EVALUACIÓN CRÍTICA

LOS CINCO TIPOS DE SUPUESTOS BÁSICOS[2]

Hunt plantea que existen cinco tipos de supuestos que modelan los valores de las organizaciones que, a su vez, modelan los comportamientos individuales por medio de políticas y reglas como:

1. ***La relación de la organización con su entorno.*** **La forma en que los directivos ven esa relación puede ser de dominación, sumisión, armonía o búsqueda de un nicho apropiado.**
2. ***La naturaleza de la realidad, la confianza, el tiempo y el espacio.*** **En razón de las reglas lingüísticas y conductuales que definen lo que es real o no, lo que es un hecho o un ideal, lo que es confiable o no, lo que es lineal o cíclico o lo que es limitado o indefinido.**
3. ***La naturaleza humana.*** **El significado del ser humano: si la naturaleza humana es buena (teoría Y), mala (teoría X) o neutra.**
4. ***La naturaleza de la actividad humana.*** **Las cosas correctas que debe hacer el ser humano; es decir, si es activo o pasivo, si se desarrolla solo o si se le debe activar y cuál debe ser la naturaleza de su trabajo.**

5. ***La naturaleza de las relaciones humanas.*** **Cómo se deben relacionar las personas, cómo se debe distribuir el poder y el afecto. Si las relaciones humanas deben ser cooperativas o competitivas, individualistas o gregarias, con base en una autoridad jerárquica o de conocimiento.**

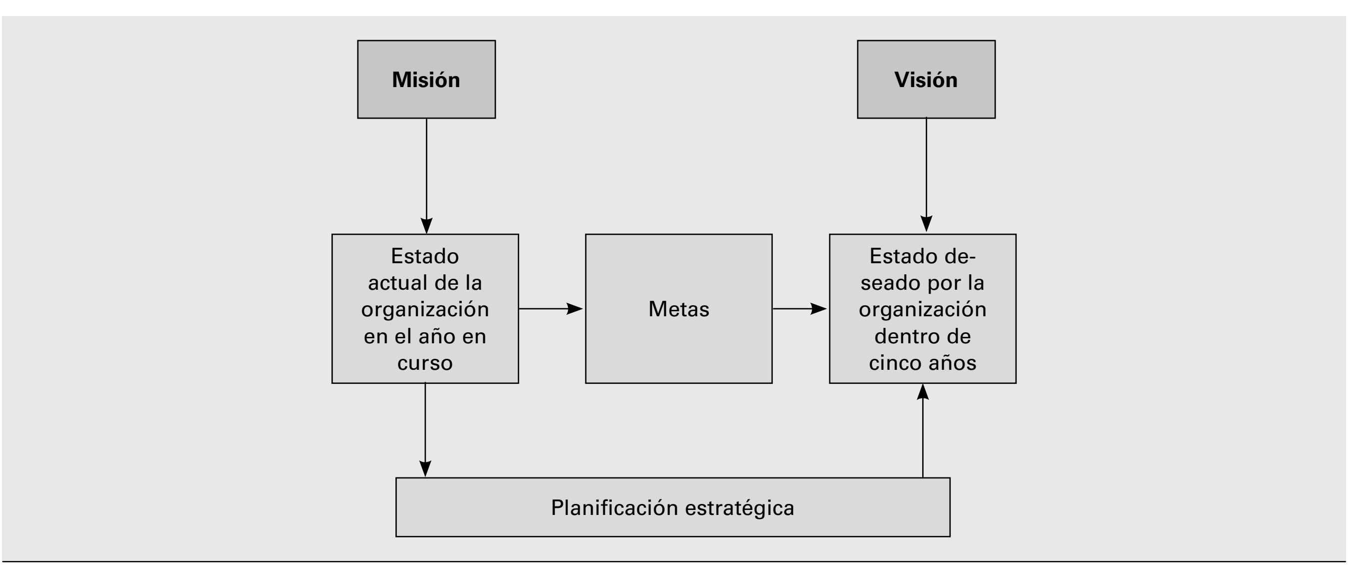


Figura 3.2 *El carácter futurista de la visión de la organización.*

Dónde estamos este año:

- En la actualidad somos la tercera flotilla más grande de autobuses de la ciudad
- Dominamos 26% del mercado municipal
- En este momento la satisfacción de los pasajeros es de 33%
- Transportamos a 55 000 clientes cada día
- Nuestro kilometraje mensual suma 180 000 kilómetros
- Nuestros autobuses ahora tienen una vida media de 10 años
- Nuestros empleados poseen 15% del capital social de la empresa

A dónde queremos llegar para el 2009:

- Queremos ser la flotilla de autobuses de la ciudad que esté en primer lugar
- Queremos llegar a 45% del mercado
- La satisfacción de los pasajeros debe abarcar a 90% de los clientes
- Queremos llegar a 100 000 clientes
- Nuestro kilometraje mensual deberá sumar 280 000 kilómetros
- Queremos tener autobuses con una vida media de dos años
- Nuestros empleados deberán poseer 33% del capital social de la empresa

Figura 3.3 *Ejemplo de la visión de una empresa del ramo del transporte urbano.*[3]

LA ARH HOY EN DÍA

EL LEMA DE LAS ORGANIZACIONES QUE RETRATA SU VISIÓN

Muchas organizaciones desempeñan un trabajo integral y consistente para divulgar, tanto en lo interno como en lo externo, su visión organizacional. Por ejemplo, Bradesco cambió su logotipo para que resaltara su visión como un banco orientado a la modernización, la agilidad, la actualidad y el apoyo al cliente. Itaú divulgó internamente su visión con el propósito de conseguir la convergencia de esfuerzos. Los lemas de las grandes empresas casi siempre traducen algunos aspectos de su visión. En el caso de AT&T es todo a su alcance; de Motorola, lo que usted pensaba que era imposible; de Abril, es parte de su vida; de Microsoft, más poder para el que trabaja; de Chevron, el símbolo de la asociación; de IBM, soluciones para un mundo pequeño; de TAM, un estilo de volar; de Volkswagen, usted lo conoce, usted le tiene confianza. Ahora piense bien: ¿cuál es el lema adecuado para la organización en la que trabaja? O ¿cuál es la visión que usted supone que su empresa desea construir para el futuro? ¿Cuál es, a final de cuentas, la misión de su empresa? Si su empresa aún no lo ha resuelto, no cabe duda que tiene un gran atraso frente a sus competidores y a su negocio.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

MAINFRAME ELECTRÓNICA

Marina y Pedro decidieron que el primer paso sería hacer una serie de consultas a los empleados para saber cuáles consideraban la misión y la visión de la compañía. La idea era buscar el consenso de todos los empleados y, así, definir la misión y la visión de la organización y transformarlas en una brújula capaz de indicar cuál era el comportamiento correcto. Sería el paso inicial del proceso de cambio de la compañía. ¿Usted cómo podría ayudarlos?

transformar en realidad, la imagen de aquello que quienes trabajan en la organización querrían que fuese.

Además del carácter misionero, en las organizaciones modernas también existe un carácter visionario. La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma en el tiempo y en el espacio. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y las preferencias de los clientes, de cómo alcanzar sus objetivos, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en las cuales opera. En general, la visión está más bien orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia lo que es en realidad. Muchas organizaciones consideran que la visión es el proyecto de lo que les gustaría ser dentro de cierto plazo de tiempo y cuál es el camino futuro que pretenden adoptar para llegar ahí. El término visión se utiliza para describir un sentido claro de futuro y la comprensión de las acciones necesarias para transformarlo rápidamente en éxito. La visión representa el destino que la empresa pretende transformar en realidad. ¿Por qué la visión es importante para las empresas modernas? Simplemente por el hecho de que hoy en día ya no controlan a las personas por medio de reglas burocráticas y la jerarquía de mando, sino por el compromiso con la visión y los valores compartidos. Cuando las personas conocen la visión que se pretende alcanzar, saben perfectamente hacia dónde ir y cómo hacerlo sin necesidad alguna de coerción.

La visión establece una identidad común en torno a los propósitos de la organización para el futuro, con el objeto de orientar el comportamiento de sus miembros respecto al destino que ésta desea construir y realizar. La congruencia resulta de la visión y no de los manuales

CASO DE APOYO

LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA, UN CAMBIO CULTURAL[4]

La revolución tecnológica, con las telecomunicaciones al frente, constituirá uno de los paradigmas del futuro. Frontier Communications —la que fuera Rochester Telephone Corporation— ayudó a la invasión de grandes competidoras (como AT&T, MCI y Sprint) en su mercado local de telecomunicaciones. Sin una gran transformación cultural y un importante ajuste de sus productos, servicios y prácticas administrativas, Frontier no hubiera sobrevivido a la intensa transición en el mercado de las telecomunicaciones. Para realizar esta transformación, el presidente de la compañía, Ronald Bitner, propuso la visión siguiente: convertirse en la principal compañía de telecomunicaciones del mundo por medio de productos de gran calidad y un enfoque en el consumidor. Según él, "ninguna visión se puede realizar sin un grupo de empleados capaces y dedicados. Debemos hacer una evaluación crítica de las habilidades y las competencias que cada uno de nuestros empleados debe tener para poder avanzar. Ahí donde carezcamos de esa pericia, tenemos la obligación de traerla de fuera". Para facilitar esa transformación cultural, Bitner contrató a una directora de RH, Janet Sansone, para que liderara el esfuerzo para el cambio organizacional. Sansone sería la encargada de asegurar el cambio cultural, de crear e implantar modelos para que ocurriera y de hacer que los ejecutivos se concentraran en ese fin. Además, Sansone debería poner atención para que la estructura organizacional de la empresa se ajustara constantemente a las variaciones del sector. En el mercado de la telefonía local, Frontier tendría que volverse más competitiva. En el mercado de los interurbanos, Frontier adquirió otras empresas similares para convertirse en la quinta operadora más grande de Estados Unidos. Sansone trató de estructurar empresas locales competitivas en términos de costos, debido a los procesos organizacionales exigidos por las adquisiciones y las fusiones de Frontier. Además, evaluó las prácticas de la organización en función de la estrategia de la compañía. Según ella, el desafío de la planificación de los RH es integrar las prácticas de RH a la estrategia empresarial con el fin de obtener sinergia. En la adquisición o fusión de nuevas empresas, Sansone planteó algunas preguntas básicas, como:

- **¿El talento de la compañía adquirida agregará valor a Frontier?**
- **¿Las prácticas de RH (como remuneración, prestaciones, formación, evaluación, etc.) de la empresa adquirida son compatibles o correspondientes con las de Frontier?**
- **Si no son compatibles ni afines, ¿cuál será el costo de la integración?**
- **¿El estilo administrativo y la cultura organizacional de la compañía adquirida son congruentes con los de Frontier?**

Al elaborar estas preguntas Sansone coloca a los RH como un asociado estratégico, que integra su trabajo a los planes globales de la empresa.

PREGUNTAS

1. **¿Cómo afecta la visión de excelencia de Frontier a su política de RH?**
2. **¿Cómo ayuda la planificación de los RH de Frontier a su competitividad?**
3. **¿Usted qué haría en el lugar de Sansone?**

de organización que suelen proliferar en las empresas. La única manera de ir más allá de la diversidad cultural, lingüística y geográfica que caracterizan a las empresas globales es una visión común. La visión es el "pegamento" que da cohesión y coherencia y que garantiza la consonancia y la consistencia interna de la organización. La visión no debe ser el elemento que conserva el *statu quo*, sino que debe reflejar una postura no conformista —sin una aceptación complaciente— respecto a los resultados actuales de la empresa. Ese inconformismo permanente ante el *statu quo* es lo que produce la visión de la organización, es decir, aquello que pretende ser con la ayuda de las personas. La definición de hacia dónde se dirige la empresa debe ser objetiva, clara e inequívoca.

La falta de una visión de los negocios es enormemente perjudicial, porque desorienta a la organización y a

Objetivos de rutina	Objetivos del perfeccionamiento	Objetivos de innovación
• Entrenar 100 hombres/hora por semana • Producir 120 pelotas por minuto • Entrevistar a 120 candidatos • Mantener el índice de rotación en menos de 1% al mes • Mantener el índice de ausentismo en menos de 2% al mes • Mantener el nivel de satisfacción de los empleados en 85%	• Aumentar la calidad de los productos en 5% al año • Elevar el nivel de productividad del personal en 5% • Incrementar la relación de facturación por empleado de 210 dólares a 350 al año • Mejorar la atención al cliente • Acelerar el tiempo de entrega del pedido al cliente • Mejorar el clima organizacional	• Crear y desarrollar un producto nuevo al mes • Diseñar un nuevo programa de formación para vendedores dentro de un año • Obtener 100 sugerencias mensuales de los empleados • Fomentar que los empleados participen en las decisiones • Implantar un programa de calidad total

Figura 3.4 *Ejemplos de objetivos de rutina, de innovación y de perfeccionamiento.*

sus miembros en cuanto a sus prioridades en un entorno cambiante y competitivo. La visión sólo se podrá alcanzar cuando todos los que están dentro de la organización —y no sólo algunos de sus miembros— trabajen en conjunto y en consonancia para que ocurra.

La misión y la visión proporcionan los elementos básicos para la definición de los objetivos globales y la formulación de la estrategia organizacional, la cual funciona como medio para realizar la misión y para alcanzar los objetivos de la organización que se derivan de la visión de la empresa.

Objetivos de la organización

El objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado. Vimos que la visión de la organización se refiere a un conjunto de objetivos deseados por ella. De ahí el nombre de objetivos de la organización, los diferencia de los objetivos individuales deseados por las personas para obtener provecho personal.

La visión de la organización proporciona el enfoque del futuro y sienta las bases para la definición de los ob-


NOTAS

¿PARA QUÉ SIRVEN LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN?[5]

Las organizaciones son unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos. Según Etzioni, su razón es servir para esos objetivos. Un objetivo de la organización es una situación deseada que quiere alcanzar. Los objetivos de las organizaciones tienen varias funciones:

1. Como presentan una situación futura, indican la dirección que la organización procura seguir y definen las líneas maestras para las actividades de los participantes.
2. Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una organización y hasta su existencia.
3. Sirven de normas que permiten a los participantes y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la organización, su eficiencia y su rendimiento.
4. Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la organización o de sus áreas, o incluso de sus participantes.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

MAINFRAME ELECTRÓNICA

Una vez definidas la misión y la visión de la organización, Marina y Pedro deben formular los objetivos de la compañía. ¿Usted cómo les ayudaría en esa tarea?

jetivos de la organización que serán alcanzados. Los objetivos deben cumplir simultáneamente seis criterios:

1. *Enfocarse en el resultado* que se debe alcanzar y no en una actividad.
2. *Ser consistentes,* deben tener ligas congruentes con otros objetivos y las demás metas de la organización.
3. *Ser específicos*, estar circunscritos y bien definidos.
4. *Ser mensurables*, cuantitativos y objetivos.
5. *Referirse a un periodo determinado*, como día, semana, mes y número de años.
6. *Ser alcanzables*, deben ser enteramente posibles.

Existen tres tipos de objetivos: los de rutina, los de perfeccionamiento y los de innovación.

1. *Objetivos de rutina*. Son los del quehacer diario y que sirven como normas del desempeño del día a día.
2. *Objetivos de perfeccionamiento*. Son los que sirven para mejorar y respaldar los resultados actuales de la organización, con el objeto de perfeccionar e incrementar lo que ya existe.
3. *Objetivos de innovación*. Son los que incorporan o agregan algo totalmente nuevo a la organización.

No basta con tener objetivos de rutina y de perfeccionamiento. Son el mínimo. También es preciso plantear objetivos de innovación. Así, los objetivos globales de la organización conducen a la formulación de su estrategia.

Estrategia organizacional

La estrategia de la organización se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno.

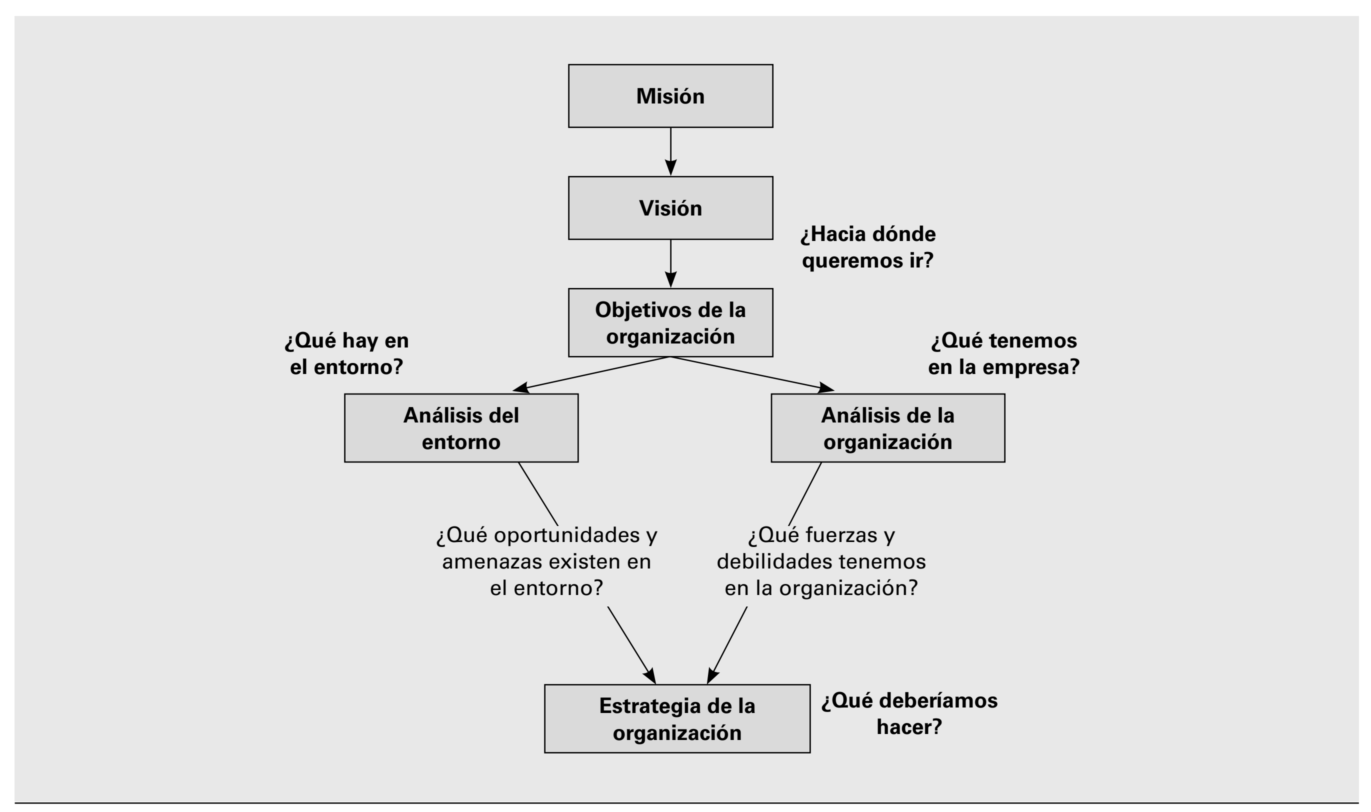


Figura 3.5 *Formulación de la estrategia organizacional.*

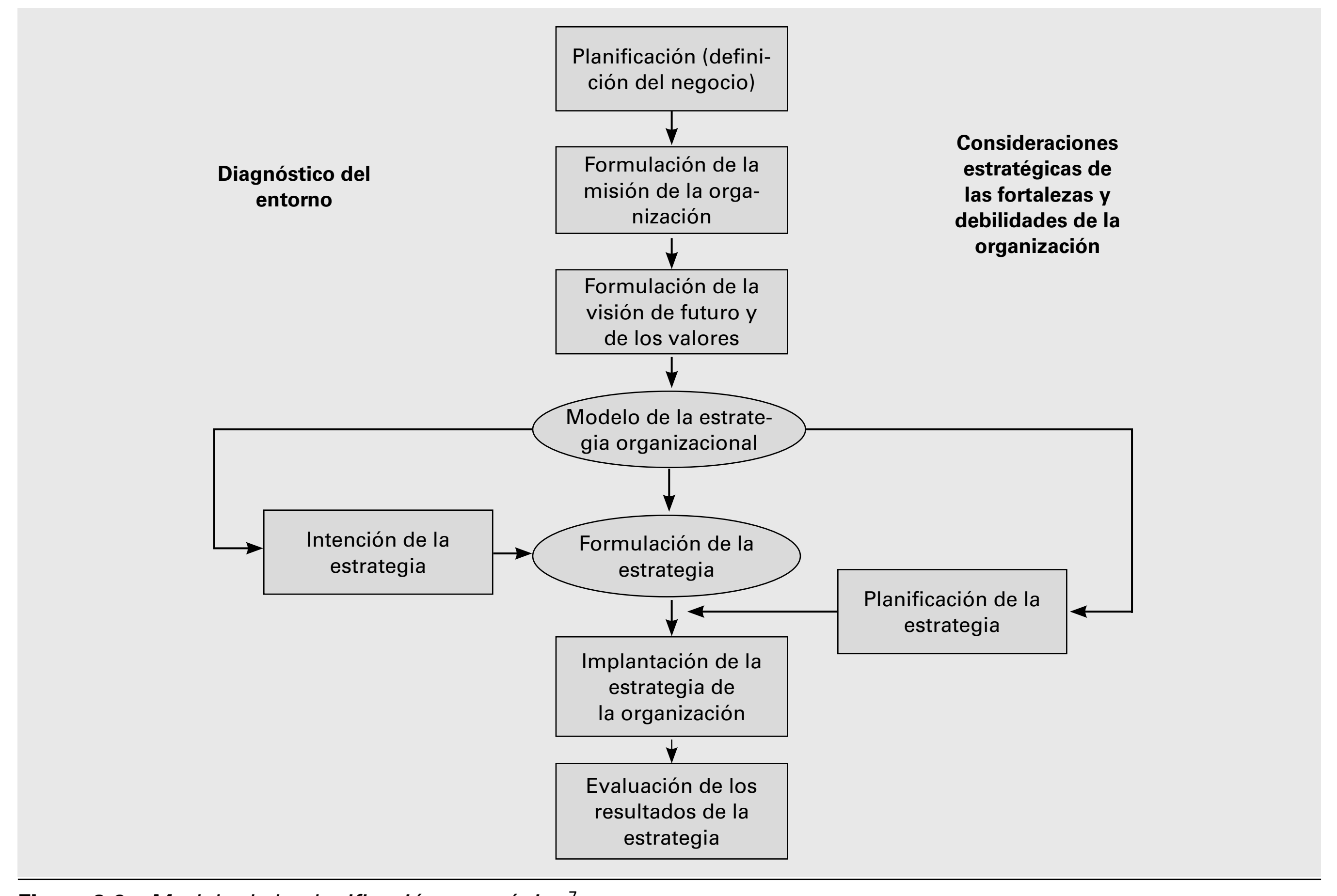


Figura 3.6 *Modelo de la planificación estratégica.*[7]

La estrategia casi siempre significa cambio organizado. Toda organización necesita tener una pauta de comportamiento holístico en relación con el mundo de los negocios que la circunda y en el cual opera. Por lo general, la estrategia organizacional implica los aspectos fundamentales siguientes:[6]

1. *La define el nivel institucional* de la organización, casi siempre, con la amplia participación de todos los demás niveles y la negociación respecto a los intereses y los objetivos involucrados.
2. *Se proyecta para el largo plazo* y define el futuro y el destino de la organización. En este sentido, abarca la misión, se enfoca en la visión de la organización y hace hincapié en sus objetivos de largo plazo.
3. *Implica a toda la empresa* con el fin de obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados que tienen por objeto proporcionar resultados. En realidad, la estrategia organizacional no es sólo la suma de las tácticas de los departamentos o de sus operaciones. Es mucho más que eso. Para obtener sinergia, la estrategia debe ser global y total y no sólo un conjunto de acciones aisladas y fragmentadas.
4. *Es un mecanismo de aprendizaje organizacional*, por medio del cual la empresa aprende con la realimentación derivada de los errores y los aciertos de sus decisiones y acciones globales. Obvio, la organización no es la que aprende, sino que son las personas que participan en ella y que utilizan su bagaje de conocimientos.

En resumen, los problemas globales requieren soluciones globales. La estrategia es la salida para ello.

La estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y de la visión que se pretende realizar y se sustenta en dos tipos de análisis. Por una parte, el análisis del entorno para identificar y analizar las oportunidades

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

MAINFRAME ELECTRÓNICA

El paso siguiente para desencadenar el proceso de cambio de Mainframe sería buscar una estrategia para realizar la misión, alcanzar la visión acariciada y lograr los objetivos de la organización. Marina y Pedro resolvieron que todos los empleados deberían participar en las discusiones respecto a la estrategia que adoptaría la empresa. Pero ¿cuál estrategia? Sin duda, no sería una estrategia conservadora y defensiva. ¿Usted cómo ayudaría a Pedro y Marina?

EVALUACIÓN CRÍTICA

LOS ORÍGENES DE LA ESTRATEGIA[8]

En 1934 el padre de la biología matemática, G. F. Gause, de la Universidad de Moscú, publicó sus experimentos con colonias de protozoarios del mismo género, colocadas en frascos con una cantidad limitada de nutrientes. Observó que cuando los microorganismos eran de especies diferentes, éstos conseguían sobrevivir y continuar vivos en conjunto. Sin embargo, cuando eran de la misma especie, no conseguían sobrevivir. Con ello, Gause definió el principio de la exclusión competitiva: dos especies que consiguen su sustento de forma idéntica no pueden coexistir en un entorno determinado.

La moraleja de la historia: la competencia existió mucho antes que la estrategia. Comenzó con la aparición de la vida misma. Los primeros organismos unicelulares exigían ciertos recursos para mantenerse vivos. Si los recursos eran bastantes, el número de organismos aumentaba de una generación a otra. La evolución de los seres vivos provocó que esos organismos pasaran de una fuente de alimentación a otras formas más complejas de vida y así sucesivamente a lo largo de la cadena alimentaria. Cuando dos especies compiten por un mismo recurso esencial, una de ellas propende a desbancar a la otra. Si no hubiera compensaciones que mantengan un equilibrio estable que proporcione a cada una de las especies una ventaja en su propio territorio, sólo una de las dos conseguirá sobrevivir. Así, a lo largo de millones de años, se desarrolló una compleja red de interacción competitiva. A cada instante millares de especies se extinguen y otros millares surgen en el planeta.

Pero ¿qué explica una abundancia tan grande de especies? La variedad. Cuanto más rico sea el ambiente, tanto mayor será el número de variables significativas que pueden brindar a cada especie una ventaja única. Sin embargo, también, cuanto más rico sea el ambiente, tanto mayor será el número de competidores y más aguerrida la competencia. Durante millones de años la competencia natural no tuvo necesidad de implicar estrategias. Debido al azar y a la ley de las probabilidades los competidores encontraban las combinaciones de recursos que mejor correspondían a sus diversas características y necesidades. Esto no era estrategia, sino la selección natural de Darwin con base en la adaptación y la supervivencia del más apto. El mismo modelo se aplica a todos los sistemas vivos, incluso las organizaciones. Tanto la competencia biológica como la organizacional siguen el mismo modelo de cambios evolutivos graduales, con una sola diferencia: los estrategas de las organizaciones usan la imaginación y la capacidad de raciocinio lógico para acelerar los efectos de la competencia y la velocidad de los cambios. En otras palabras, la imaginación y la lógica hacen posible la estrategia. Sin ellas, los comportamientos y las tácticas serían tan sólo intuitivos o un simple resultado de reflejos condicionados. Además de lo anterior, la estrategia requiere que se comprenda la compleja trama de la competencia natural.

que se deben aprovechar y las amenazas que se deben neutralizar o evitar. Se trata de hacer un mapa del entorno para saber qué hay en él. Por otra parte, el análisis de la organización para detectar y analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa. Se trata de una auditoría de las habilidades y las capacidades de la empresa que se deben aplicar plenamente y de los puntos neurálgicos que deben ser corregidos o mejorados. Es una auditoría interna para saber cuál es la vocación de la empresa y no que puede ser más exitosa. Las personas pueden

constituir su punto fuerte —la principal ventaja competitiva de la empresa— o su punto débil —la principal desventaja competitiva— dependiendo de la manera en que son administradas.

La estrategia organizacional es el comportamiento de la empresa ante el entorno, procura aprovechar las oportunidades potenciales del entorno y de neutralizar las amenazas potenciales que rondan sus negocios. Es puro juego de cintura. Además de ello, la estrategia organizacional tiene sus derivaciones: refleja la forma en que la empresa procura maximizar sus fuerzas reales y potenciales y minimizar sus debilidades reales y potenciales.

La estrategia organizacional es un conjunto de maniobras que se desarrolla en un entorno competitivo; es decir, debe aprovechar las oportunidades externas y esquivar las amenazas del entorno, al mismo tiempo que busca aplicar intensamente las fuerzas internas y corregir las debilidades internas. La estrategia representa el camino que elige la empresa para enfrentar las turbulencias externas y aprovechar sus recursos y competencias de la mejor manera posible. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto más necesaria será la acción estratégica, que debe ser ágil y flexible para aglutinar y permitir la rápida adopción de nuevos caminos y nuevas salidas. Ésta es la razón que explica el éxito de las empresas que saben sacar provecho de las situaciones y las circunstancias. Juego rápido y arranques veloces.

Como muestra la figura 3.7, la estrategia organizacional se mezcla con toda la organización. A partir de la misión y la visión de futuro, la estrategia debe alinear la estructura y la cultura de la organización. Es decir, tanto la estructura como la cultura deben ceñirse a la estrategia para que su ejecución tenga éxito. Además, los procesos de la organización deben alinearse con la estrategia para que se puedan alcanzar los objetivos.

La estrategia debe funcionar como un programa global para la consecución de los objetivos y debe obtener el consenso general y ser capaz de motivar e involucrar a todos sus colaboradores. Debe tener amplia difusión para que sirva como hilo conductor de la acción organizacional.

 **NOTAS**

¿QUIÉN APLICA LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL?

La estrategia organizacional no puede estar sólo en la cabeza de los dirigentes de la organización. Debe estar también en la cabeza y el corazón de todas las personas. Las personas son las que implantan, realizan y obtienen resultados. Para que la estrategia organizacional tenga una correcta implantación y alcance los fines que se propone, debe ser entendida y comprendida por la generalidad de los miembros de la organización, de modo que todos conozcan el sentido de su esfuerzo y dedicación personal. Aquí reside uno de los mayores desafíos de la administración de recursos humanos. Existen estrategias implícitas que sólo están en la cabeza de los dirigentes y que, como no son conocidas por las demás personas, no son capaces de movilizar ni dinamizar talentos ni competencias y se convierten en un factor de dispersión de energía y no en un elemento de integración, sinergia y enfoque.

La estrategia debe estar en las mentes y en los corazones de las personas para que se transforme en acción y en resultados concretos.

Las ramificaciones de la estrategia

La estrategia debe ser planificada. Requiere de una planificación estratégica para entrar en acción; en general, ésta deriva en planes tácticos y éstos en planes operativos.

1. *La planificación estratégica* se refiere a la organización como un todo e indica la manera en que se debe formular y ejecutar la estrategia. Sus principales características son:
   a) Es holística y sistémica e involucra a toda la organización en relación con el entorno.
   b) Su horizonte temporal es de largo plazo.
   c) La define la cúpula de la organización.
2. *La planificación táctica* se refiere al campo medio de la organización para cada unidad organizacional o departamento de la empresa. Sus características son:

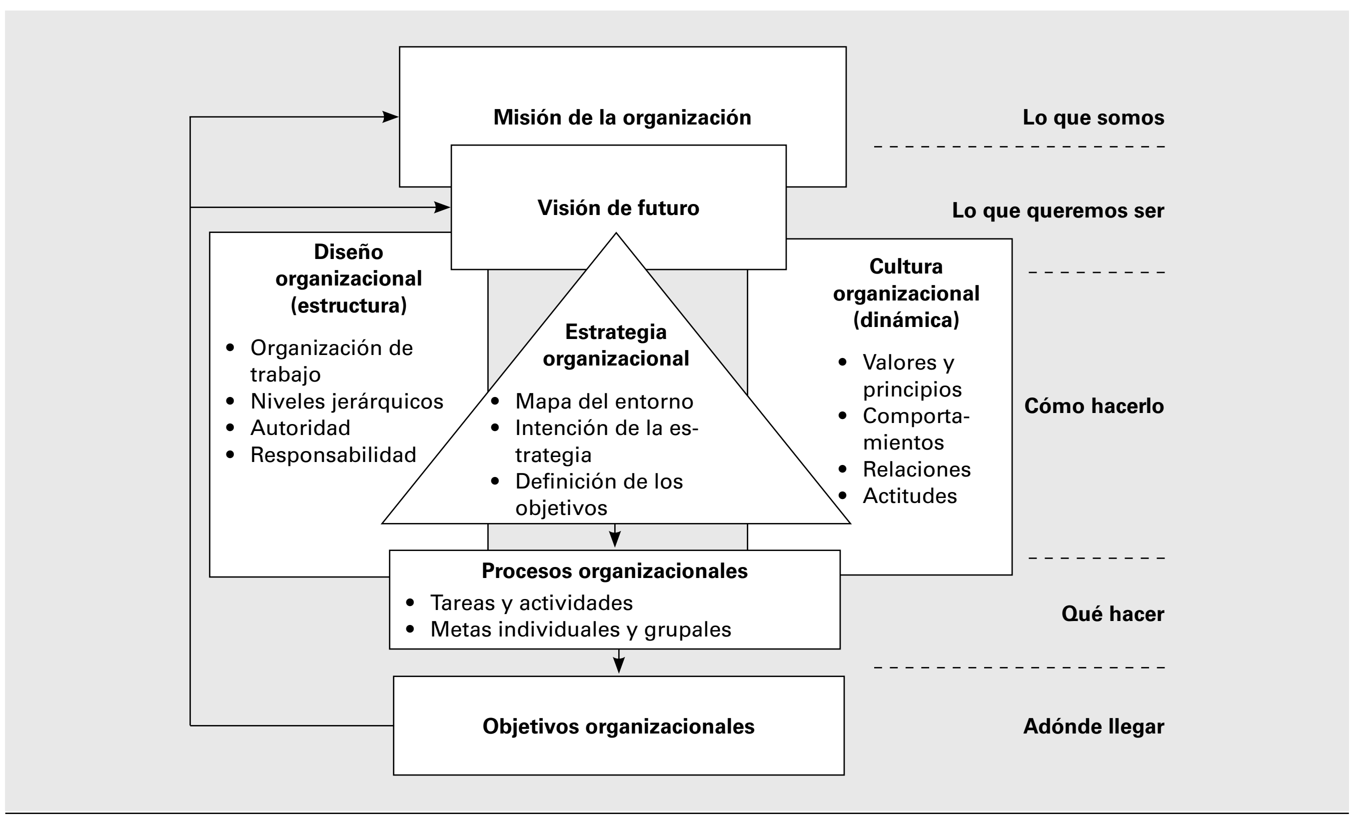


Figura 3.7 *Las derivaciones de la estrategia empresarial.*[9]

a) Indica la participación de cada unidad en la planificación global. Se refiere a cada área o departamento de la empresa.
b) Su horizonte temporal es el mediano plazo, generalmente un año.
c) Se define por cada unidad de la organización como contribución a la planificación estratégica.

3. *La planificación operativa* se refiere a la base de la organización e involucra a cada una de las tareas o actividades de la empresa. Sus características son:
a) Indica cómo cada tarea, operación o actividad contribuirá a la planificación táctica de la unidad o departamento.
b) Su horizonte temporal es de corto plazo, por lo habitual un mes.
c) Se define en exclusiva para cada tarea, operación o actividad.

La planificación estratégica se enfoca en la estabilidad para asegurar la continuidad del comportamiento actual, en un ambiente previsible. También se enfoca en mejorar el comportamiento a efecto de asegurar la reacción adecuada ante las frecuentes amenazas de un ambiente más dinámico e incierto. Incluso se puede enfocar en las contingencias, con el propósito de anticipar los hechos que podrían suceder en el futuro y de identificar las acciones correctas para enfrentarlas.

Puesto que la planificación se subordina a una filosofía de acción, Ackoff[10] plantea tres tipos de filosofías:

1. *La planificación conservadora,* la cual se orienta a la estabilidad y a mantener la situación existente. Las decisiones se toman con el propósito de obtener buenos resultados, pero no los mejores posibles, porque la planificación difícilmente tratará de hacer cambios radicales en la organización. Su importancia radica en conservar las prácticas vigentes. La planificación conservadora o defensiva se interesa más por identificar y arreglar deficiencias y problemas internos que por explorar las nuevas oportunidades que ofrece el entorno. Su base es retrospectiva, aprovecha la experiencia pasada y la proyecta hacia el futuro.

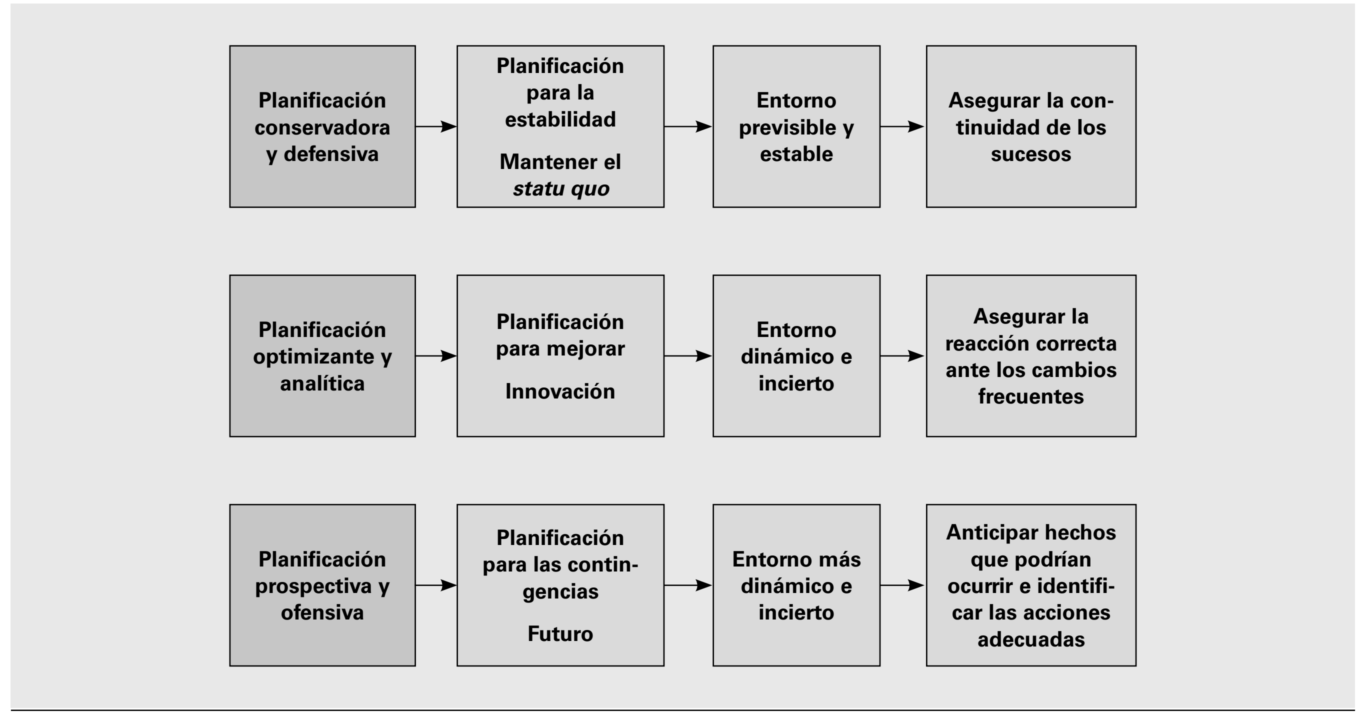


Figura 3.8 *Las tres orientaciones de la planificación estratégica.*

2. *La planificación optimizante* es la capacidad de adaptación y de innovación de la organización. Se toman decisiones con miras a obtener los mejores resultados posibles para la organización, ya sea al minimizar los recursos para alcanzar determinado desempeño u objetivo, ya sea al maximizar el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles. La planificación optimizante o analítica se basa en un interés por mejorar las prácticas vigentes de la organización. Su base es incremental porque pretende mejorar continuamente las operaciones, de modo que mejoren día con día.
3. *La planificación prospectiva* se orienta hacia las contingencias y el futuro de la organización. Se toman decisiones para conseguir que los diferentes intereses involucrados sean compatibles mediante una composición capaz de llevar al desarrollo natural de la empresa y ceñirla a las contingencias que surgen a medio camino. La planificación prospectiva u ofensiva es lo contrario de la planificación retrospectiva. Su base es la adhesión al futuro con objeto de adaptarse a las nuevas demandas del entorno y de prepararse para las contingencias futuras.

En todos los casos, la planificación consiste en tomar anticipadamente decisiones. Se trata de decidir ahora lo que se hará antes de que ocurra la acción necesaria. No se trata de la previsión de las decisiones que se deberán tomar en el futuro, sino de la toma de decisiones que producirán efectos y consecuencias futuras.

Planificación estratégica de RH

Uno de los aspectos más importantes de la planificación de RH es la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARH) con la estrategia organizacional. Se precisa de traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de la ARH, mediante la planificación estratégica de RH.

La planificación estratégica de RH debe formar parte integrante de la planificación estratégica de la organización. Casi siempre, la primera busca una forma de integrar la función de la ARH a los objetivos globales de la empresa, como muestra la figura 3.10. A toda estrategia organizacional determinada corresponde una planificación estratégica de RH, perfectamente integrada e involucrada.

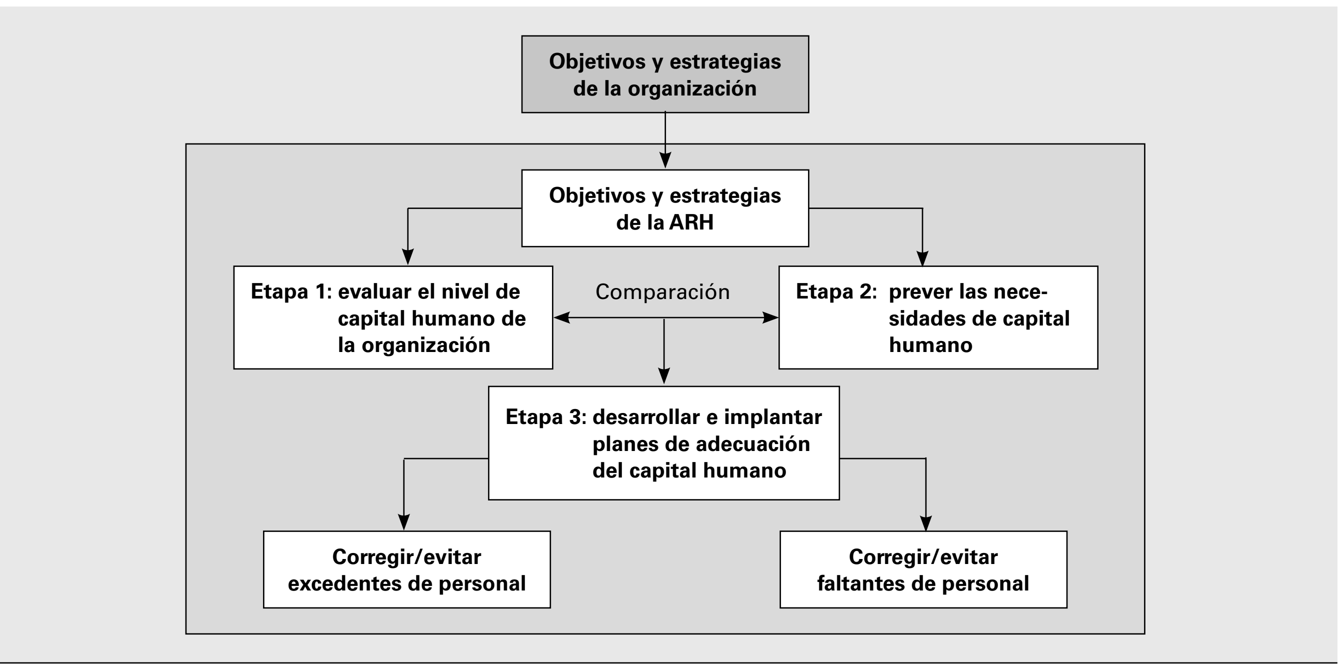


Figura 3.9 *Los pasos de la planificación estratégica de RH.*[11]

LA ARH HOY EN DÍA

PERFILES ESTRATÉGICOS DE LA ARH

Empresas como Lincoln Electric, Hewlett-Packard (HP) y Texas Instruments son ejemplos de diferentes perfiles estratégicos que muestran el comportamiento que observan las empresas ante el entorno que las envuelve. Detrás de esos comportamientos estratégicos están diferentes características de la ARH. Como muestra la figura 3.11, esas empresas son casos clásicos de adecuación y compatibilidad de los objetivos de RH y los objetivos globales de la organización.

 NOTAS

¿QUIÉN PLANIFICA LA FUERZA DE TRABAJO?

En la mayor parte de las empresas industriales, la planificación de la "mano de obra directa" (personal por horas o asalariado, directamente ligado a la producción industrial y ubicado en el nivel de las operaciones) al corto plazo está a cargo del departamento responsable de la planificación y el control de la producción (PCP). Al programar la producción, la PCP se divide, de forma lógica, en la programación de máquina y equipamientos, de materiales y de la programación de la MDO (mano de obra directamente involucrada en la producción) para cumplir los programas de producción. Por otra parte, la planificación de la llamada "mano de obra indirecta", o MOI (personal de supervisión de oficina, de ventas, etc.) queda a criterio de los distintos departamentos de la organización o se encarga al área de organización y métodos (OyM), sobre todo cuando se trata de personal de oficina o de organizaciones que no son industriales (prestadoras de servicios), como bancos, empresas comerciales, etc. No obstante, sea el departamento de PCP o de OyM, o cual fuere, la planificación del personal se efectúa con criterios de racionamiento estrictamente técnicos y con un enfoque cuantitativo. El departamento de RH no siempre participa en su elaboración y recibe su resultado como algo listo y terminado.

Área estratégica de ARH	Estrategia conservadora y defensiva	Estrategia prospectiva y ofensiva
Flujos de trabajo	• Producción eficiente • Importancia en el control • Descripciones explícitas de los puestos • Planificación detallada del puesto	• Innovación • Flexibilidad • Clases amplias de puestos • Planificación difusa del puesto
Admisión	• Reclutamiento interno • DRH decide respecto a la selección • Importancia en las calificaciones técnicas • Proceso formal de admisión y de socialización	• Reclutamiento externo • Gerente decide respecto a la selección • Adecuación de las personas a la cultura • Proceso informal de integración y de socialización
Separación de empleados	• Renuncias • Congelación de contrataciones • Apoyo continuo a los despedidos (*outplacement*) • Política de preferencia para la readmisión	• Licencias • Reclutamiento cuando sea necesario • Separaciones sin apoyo • Ningún trato preferencial
Evaluación del desempeño	• Estandarización de la evaluación • Evaluación como medio de control • Enfoque estrecho • Dependencia exclusiva del superior	• Evaluación a la medida • Evaluación como desarrollo • Evaluación con múltiples propósitos • Múltiples formas para la evaluación
Formación	• Capacitación individual • Capacitación en el puesto • Capacitación específica • Comparar habilidades	• Capacitación en equipo • Capacitación externa • Capacitación genérica para la flexibilidad • Construir habilidades
Recompensas	• Salario fijo • Salario con base en el puesto • Salario con base en la antigüedad • Decisiones salariales centralizadas	• Salario variable • Salario con base en el individuo • Salario con base en el desempeño • Decisiones descentralizadas

Figura 3.10 *Comparación de las estrategias de la ARH y las estrategias de la empresa.*[12]

Características de la organización	Lincoln Electric conservadora/ defensiva	Hewlett-Packard prospectiva/ ofensiva	Texas Instruments optimizante/analítica
Estrategia de producto/mercado	Línea de productos limitada y estable, mercado previsible	Línea amplia y cambiante de productos; mercado cambiante	Línea de productos estable y cambiante; mercado híbrido
Investigación y desarrollo	Limitada al desarrollo de productos	Amplia, da importancia a ser la primera del mercado	Enfocada, da importancia a ser la segunda del mercado
Producción	Volumen elevado/bajo costo; hace hincapié en la eficiencia y la ingeniería de procesos	A la medida y prototípica; hace hincapié en la eficacia y el diseño del producto	Volumen elevado/bajo costo; hace hincapié en la ingeniería de procesos
Marketing	Limitado a las ventas	Enfocado ostensiblemente a las investigaciones de mercado	Campañas extensivas de marketing
Actividades de ARH			
Papel básico	Mantener	Emprendedor	Coordinación
Planificación de RH	Formal y amplio	Informal y limitado	Formal y amplio
Reclutamiento y selección	Interno	Externo	Interno y externo
Formación	Construcción de habilidades	Identificación y aplicación de habilidades	Construcción y aplicación de habilidades
Remuneración	Relaciones internas de salarios: equidad interna	Relaciones externas: competitividad externa	Consistencia interna y externa para garantizar la competitividad
Evaluación del desempeño	Orientada al proceso: enfoque en las necesidades de capacitación; evaluación individual y grupal	Orientada a los resultados: enfoque en las necesidades de personas; evaluación corporativa y divisional	Orientada al proceso: necesidades de formación y de personal; evaluación grupal o divisional

Figura 3.11 *Comparación de perfiles estratégicos.*[13]

CASO DE APOYO

EMPRESAS DEFENSIVAS Y EMPRESAS OFENSIVAS[14]

Lincoln Electric es una compañía estadounidense que fabrica productos eléctricos y que adoptó una estrategia organizacional conservadora y defensiva. Definió su nicho en el sector de los productos eléctricos (generadores, equipos de soldadura y suplementos) y, en sus 70 años de vida, se ha esforzado por mejorar sus procesos de producción y la calidad de los productos, abatiendo costos para tener precios más bajos y proporcionar un excelente servicio a los clientes. La estrategia organizacional defensiva de Lincoln se complementa con una estrategia de RH adecuada. Su sistema de incentivos recompensa la producción elevada y la calidad de los servicios con salarios y bonos. Sus empleados ganan casi el doble que el promedio de los salarios de compañías estadounidenses similares. La estrategia de RH de Lincoln ayuda a la compañía a tener una participación estable del mercado con un crecimiento moderado, pero firme. Se basa en el desarrollo interno de los recursos humanos. Los empleados pasaron por procesos de selección, contratación y formación cuidadosos, y se espera que permanezcan en la compañía mucho tiempo o toda su vida profesional. De ahí la garantía de empleo al largo plazo y el hincapié que se hace en las promociones internas. El papel del departamento de RH se orienta a la descripción de puestos, a la selección, colocación, evaluación y a la formación a largo plazo como servicios fundamentales. Así, el departamento de RH se encarga de que el diseño de puestos permanentes encaje con el sistema de incentivos. Lincoln es una compañía muy integrada y requiere insumos previsibles de recursos humanos, planificación equilibrada de los RH y mantenimiento regular, por medio de una política conservadora y estable.

Por otra parte, Hewlett-Packard (HP), con domicilio en Palo Alto, California, fabrica productos electrónicos de *tecnología avanzada* en Silicon Valley. HP adoptó una estrategia organizacional ofensiva y prospectiva y la idea de que las grandes ganancias sólo serán posibles si los productos pasan con rapidez del proyecto al mercado. HP registró una rápida expansión gracias a una estrategia ofensiva y prospectiva, con la adopción de pequeñas y cambiantes divisiones de productos en sus bloques organizacionales. La compañía cuenta con más de 60 000 empleados en 60 divisiones o unidades organizacionales. Cada división es totalmente autónoma y autosuficiente para crear productos con una ventaja tecnológica sobre los competidores. Cuando los productos de los competidores tienen éxito y alcanzan la etapa de HP, sale de la arena y enfoca su atención en otros proyectos para productos nuevos. Las unidades de RH al nivel corporativo o de cada división tienen la tarea constante de generar nuevos equipos y buscar y desarrollar nuevos recursos administrativos y técnicos. En este contexto, las unidades de RH desempeñan un papel emprendedor y ayudan a identificar y desarrollar habilidades y talentos humanos cruciales para los nuevos negocios. En HP los recursos humanos se obtienen en el exterior y se invierten en infinidad de unidades y divisiones y son desarrollados internamente. La estrategia global de RH de HP se caracterizaría por la búsqueda incesante de talentos humanos.

Mientras que Lincoln adoptó una estrategia defensiva y conservadora, HP adoptó una ofensiva e innovadora. Detrás de cada una de ellas la locomotora de la orientación estratégica tiene un departamento de RH con diferente perfil.

PREGUNTAS

1. **¿Qué papel desempeña la ARH en la estrategia empresarial defensiva y conservadora?**
2. **¿Qué papel desempeña la ARH en la estrategia empresarial ofensiva e innovadora?**
3. **¿Qué papel desempeña la ARH en la estrategia empresarial optimizante y analítica?**
4. **¿Cómo vinculan Lincoln, HP y Texas Instruments las estrategias de ARH con las estrategias organizacionales?**

La planificación estratégica de RH se refiere a la forma como la función de ARH contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización.

La planificación estratégica de RH es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se nece-

sitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización. Sin embargo, la planificación de recursos humanos no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización, a pesar de su importancia.

Las bases de la planificación de RH son: la demanda de trabajo y el suministro de trabajo. Lo que se necesita y lo que se puede son las dos caras de la moneda. La figura 3.12 da una idea de las bases de la planificación de RH.

Modelos de planificación de RH

La planificación estratégica de RH ya no se restringe a la cantidad de personas que se necesitan para las operaciones de la organización. Implica mucho más que eso. Debe lidiar con las competencias disponibles y con las necesarias para el éxito de la organización; los talentos, la definición de los objetivos y las metas que se deben alcanzar; la creación de un clima y una cultura corporativa favorables para alcanzar los objetivos; la arquitectura organizacional adecuada, el estilo de administración, las recompensas y los incentivos recibidos por alcanzar los objetivos; la definición de la misión y la visión de la or-



NOTAS

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEBE SER HOLÍSTICA

La planificación estratégica de RH se debe formular junto con la planificación estratégica de la compañía, como si las dos fueran una sola cosa, para garantizar la plataforma a la que nos referimos. Cuando la planificación estratégica de RH se hace después de efectuar la planificación estratégica de la empresa y se trata de ceñirla a efecto de que contribuya a su implantación, ésta recibe el nombre de planificación de adaptación de RH. Esto significa fragmentar la planificación estratégica, que no debe ser una tela de retazos, sino el trabajo integrado de toda la organización.

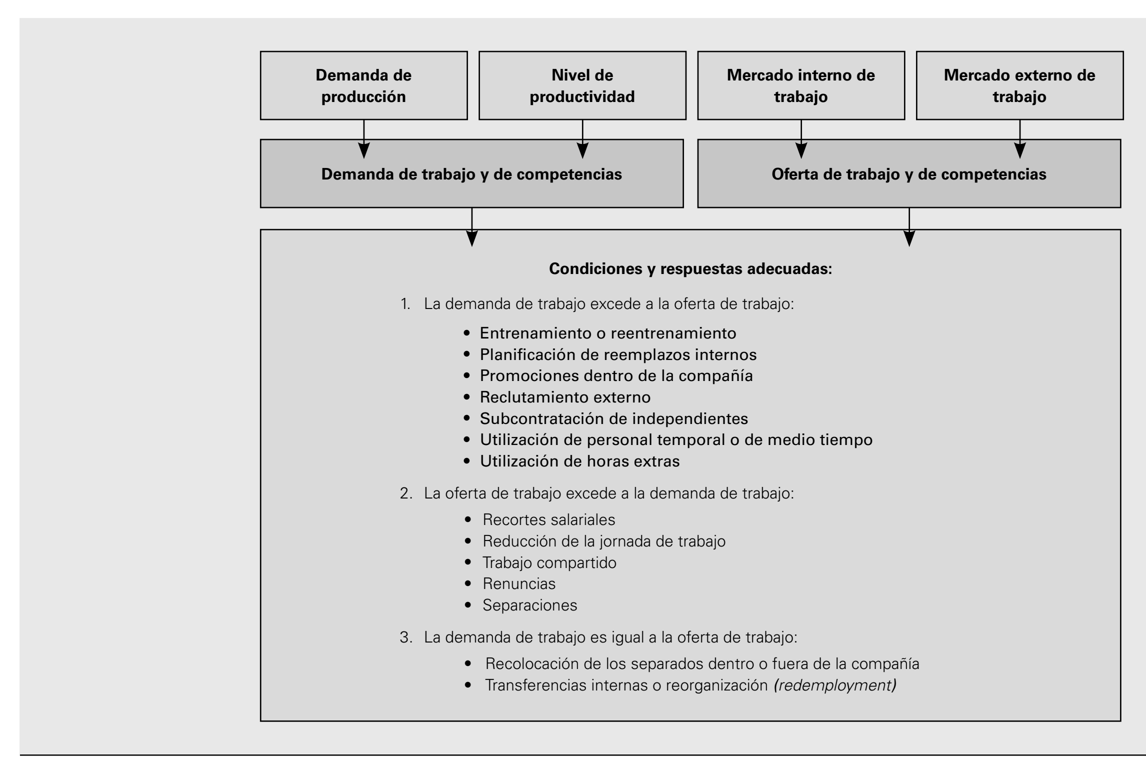


Figura 3.12 *Las bases de la planificación estratégica de la ARH.*[14]

En el otro extremo, cuando la planificación estratégica de RH se hace aisladamente por los especialistas del área y sin preocupación o articulación alguna con la planificación estratégica de la organización, con una planificación introvertida y orientada a la función de RH, entonces recibe el nombre de planificación autónoma y aislada de RH. Funcionará como un extraño en el nido. Ambas (la planificación de adaptación y la autónoma) no funcionan bien debido a que no están perfectamente integradas. Lo ideal es la planificación estratégica de RH integrada a la planificación estratégica de la organización.

ganización y una plataforma que permita a los gerentes, como administradores de recursos humanos, trabajar con sus equipos de manera eficiente y eficaz.

Hemos visto que la planificación estratégica se descompone (y no se construye) en planes tácticos y éstos en planes operativos. Tan sólo para efecto didáctico, comenzaremos por los planes operativos.

Modelos operativos de la planificación de RH

Casi siempre las organizaciones utilizan los modelos operativos para planificar la ARH. Se trata de modelos cuantitativos y simples, con base en experiencias anteriores, fundados en datos estadísticos o en hechos pasados. Por lo general se restringen al nivel operativo de la organización.

Existen varios modelos operativos para la planificación de RH. Algunos son genéricos y abarcan a toda la organización, mientras que otros son específicos para ciertos niveles o unidades. Veamos algunos de ellos.

1. Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio

Parte de que el personal necesario es una variable que depende de la producción estimada del producto (si es una industria) o del servicio (si es una organización no industrial). La relación entre las dos variables —número



Figura 3.13 *Alternativas para la fusión de la planificación estratégica y la de RH.*[15]

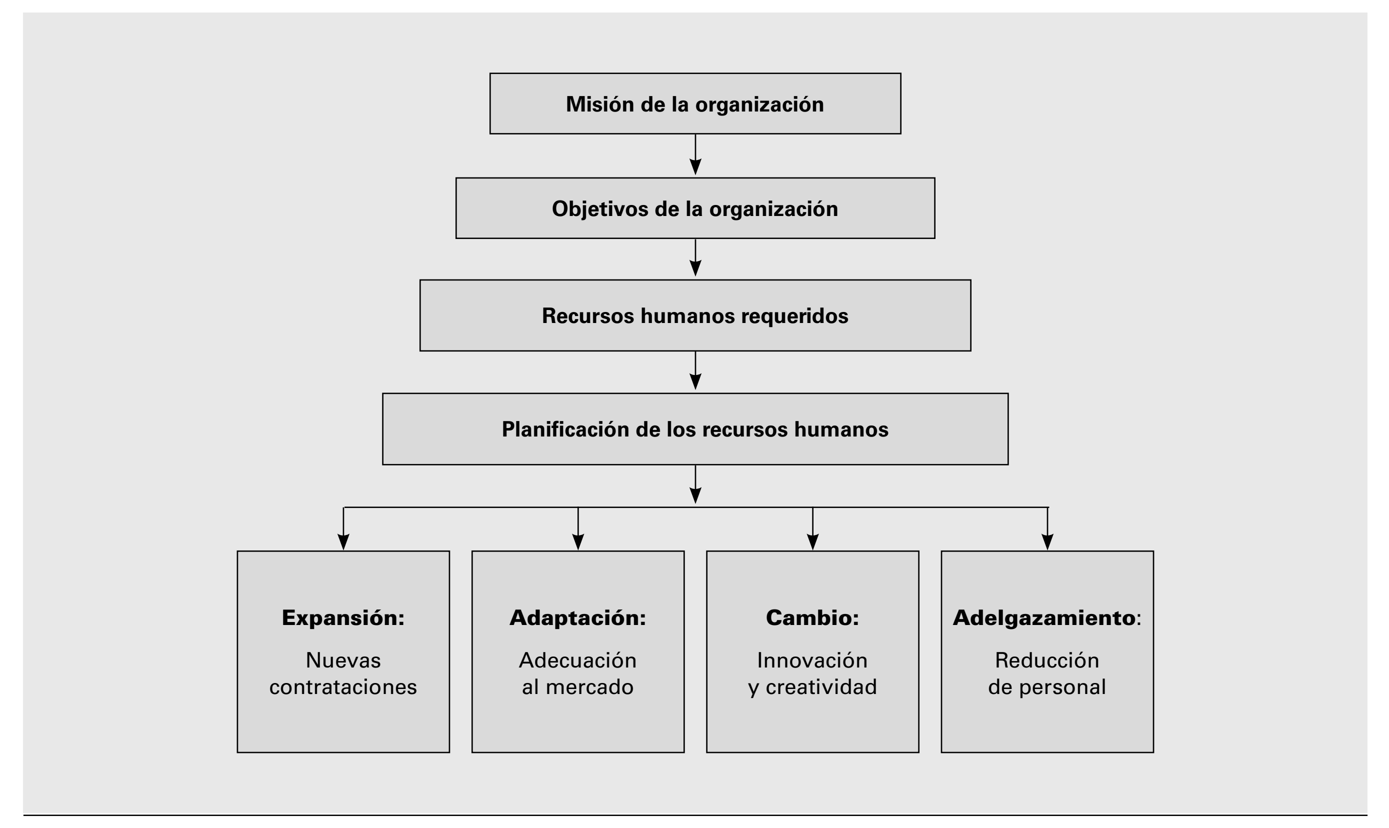


Figura 3.14 *Las alternativas de la planificación estratégica de RH.*

de empleados y producción de producto/servicio— depende de la influencia de variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad, que se deriva de un cambio en la tecnología, provoca una reducción del personal necesario por unidad adicional de producto/servicio o una reducción del precio del producto/servicio, de tal manera que dé un aumento de las ventas y, por consiguiente, un aumento del personal que se necesite. Este modelo utiliza las previsiones o las extrapolaciones de datos históricos y se orienta hacia el nivel operativo de la organización. No considera los imprevistos, como estrategias de los competidores, situación de mercado de los clientes, huelgas, falta de materia prima, etc. Externamente es limitado porque se reduce a aspectos cuantitativos: cuántas personas se necesitarán en los distintos puestos de trabajo para producir determinada cantidad del producto o servicio que ofrece la organización.

2. Modelo con base en el seguimiento de los puestos

También se restringe al nivel operativo de la organización. Es el modelo de planificación de personal operativo que utilizan empresas de gran tamaño, como Standard Oil. El modelo consiste en:

a) Escoger un factor estratégico (como el nivel de ventas, el volumen de producción, el plan de expansión) cuyas variaciones afectan proporcionalmente al personal que se necesitará.
b) Establecer los niveles históricos (pasado) y futuro para cada factor estratégico.
c) Determinar los niveles históricos de la fuerza de trabajo para cada unidad.
d) Proyectar los niveles futuros de la fuerza de trabajo para cada unidad, por medio de la correlación con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

Algunas compañías, como IBM, prefieren calcular el total de personal operativo que necesitarán con base en proyecciones de ciertos segmentos (o familias) de puestos de su fuerza de trabajo que presentan variaciones mayores. Sus limitaciones son similares al modelo con base en la producción estimada de producto/servicio.

3. Modelo de sustitución de los puestos clave

Es un modelo que recibe el nombre de mapas de sustitución u organigramas de carreras (llamado también gráfica de reemplazo) para la planificación de empleados. Se trata de una representación visual de quién sustituiría a quién ante la eventualidad. Para montar el sistema se requiere de un organigrama con información provista por el sistema de información administrativa que veremos en el capítulo 17 de este libro. Cada rectángulo del organigrama contiene el nombre del empleado y algunas informaciones para tomar la decisión. Cada empleado se clasifica con tres opciones para promoción:

a) Empleado listo para la promoción inmediata
b) Empleado que requiere mayor experiencia en el puesto actual
c) Empleado con un reemplazo ya preparado

Además de lo anterior, el desempeño de cada empleado se evalúa de la manera siguiente:

1. Desempeño excepcional
2. Desempeño satisfactorio
3. Desempeño regular
4. Desempeño deficiente

Cada rectángulo del organigrama de sustitución contiene el nombre y la edad del empleado que sigue al superior y, en el siguiente, el nombre de los posibles sustitutos, con sus nombres y edades, antecedidos por la clasificación de su posibilidad de promoción y evaluación del desempeño. Algunas organizaciones incluyen también los programas de capacitación y desarrollo de las personas para mejorar su posibilidad de promoción.

La figura 3.15 considera la información mínima para tomar la decisión en futuras sustituciones dentro de la organización, en función del estatus de los distintos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: el desempeño actual y la posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene por medio de evaluaciones del desempeño, así como por las opiniones de los demás gerentes, compañeros y subordinados. La posibilidad de una promoción futura se basa en el desempeño

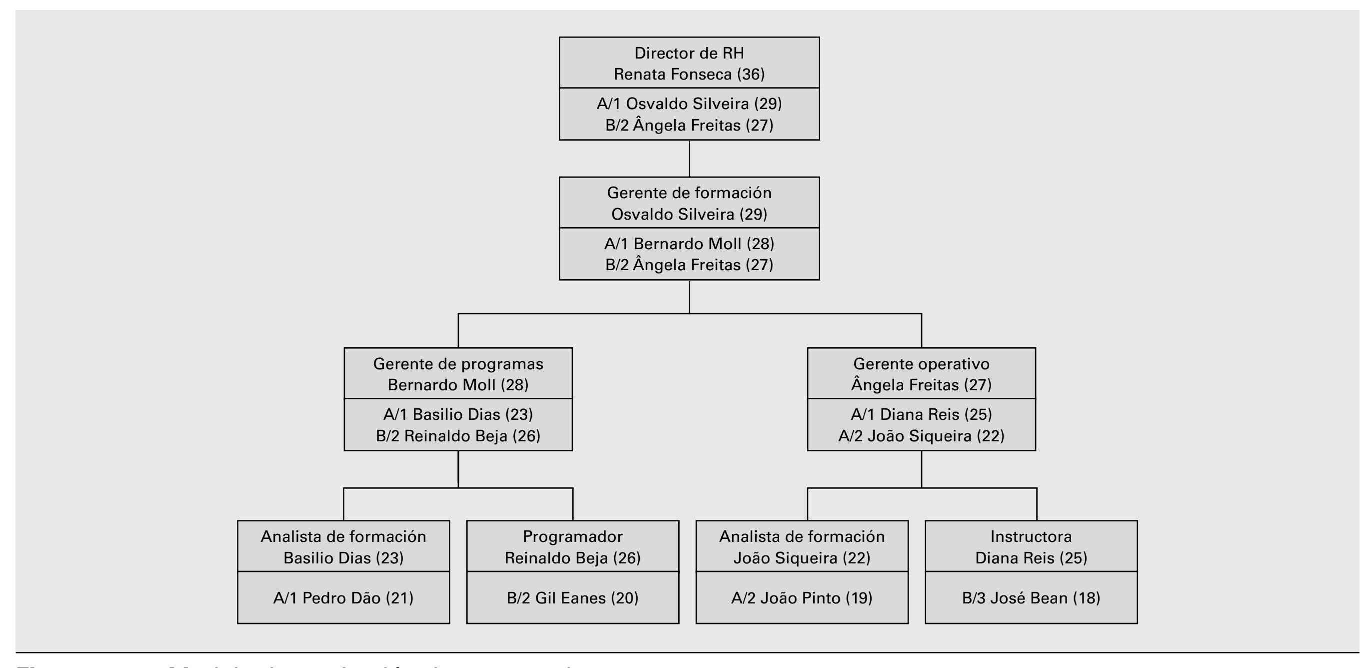


Figura 3.15 *Modelo de sustitución de puestos clave.*

actual y en las estimaciones del éxito futuro en las nuevas oportunidades. Muchas empresas utilizan sistemas complejos de tecnología de la información, con inventarios y registros que ofrecen formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos ocupados, desempeño, aspiraciones, objetivos personales, etc. En realidad, este modelo funciona como un plan de carreras.

4. Modelo con base en el flujo de personal

Es un modelo que hace un mapa del flujo de las personas en el interior, a través y hacia fuera de la organización. El análisis histórico del movimiento de entradas, salidas, promociones y transferencias internas de colaboradores permite predecir al corto plazo el personal que necesitará la organización, si no hubiera cambios en el contexto. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, de naturaleza contable y cuantitativa, propio de organizaciones estables y sin planes de expansión, en las cuales la preocupación es dar continuidad al quehacer diario, como presenta la figura 3.16.

Este modelo puede anticipar las consecuencias de contingencias como la política de promociones de la organización, el aumento de rotación o las dificultades de reclutamiento, etc. Es muy útil para el análisis de las consecuencias del plan de carreras, cuando la organización adopta una política consistente en este sentido. No obstante, sus limitaciones son evidentes porque sólo se trata de un modelo cuantitativo.

5. Modelo de planificación operativa integral

Es un modelo más amplio e incluyente en comparación con los anteriores. Desde el punto de vista del suministro de insumos humanos, la planificación operativa integral toma en cuenta cuatro factores o variables, a saber:

a) El volumen de producción planificado por la organización.

b) Los cambios tecnológicos dentro de la organización que alteran la productividad del personal.

	Número inicial	Separaciones (–)	Transferencias a (–)	Promociones (+)	Contrataciones (+)	Número final (=)
Directores	**4**	**0**	**0**	**0**	**0**	**4**
Gerentes	**11**	**0**	**0**	**1**	**0**	**12**
Supervisores	**34**	**4**	**4**	**8**	**0**	**34**
Empleados	**360**	**12**	**0**	**1**	**11**	**360**
	409	**16**	**4**	**10**	**11**	**410**

Figura 3.16 *Planificación de RH con base en el flujo de personal.*

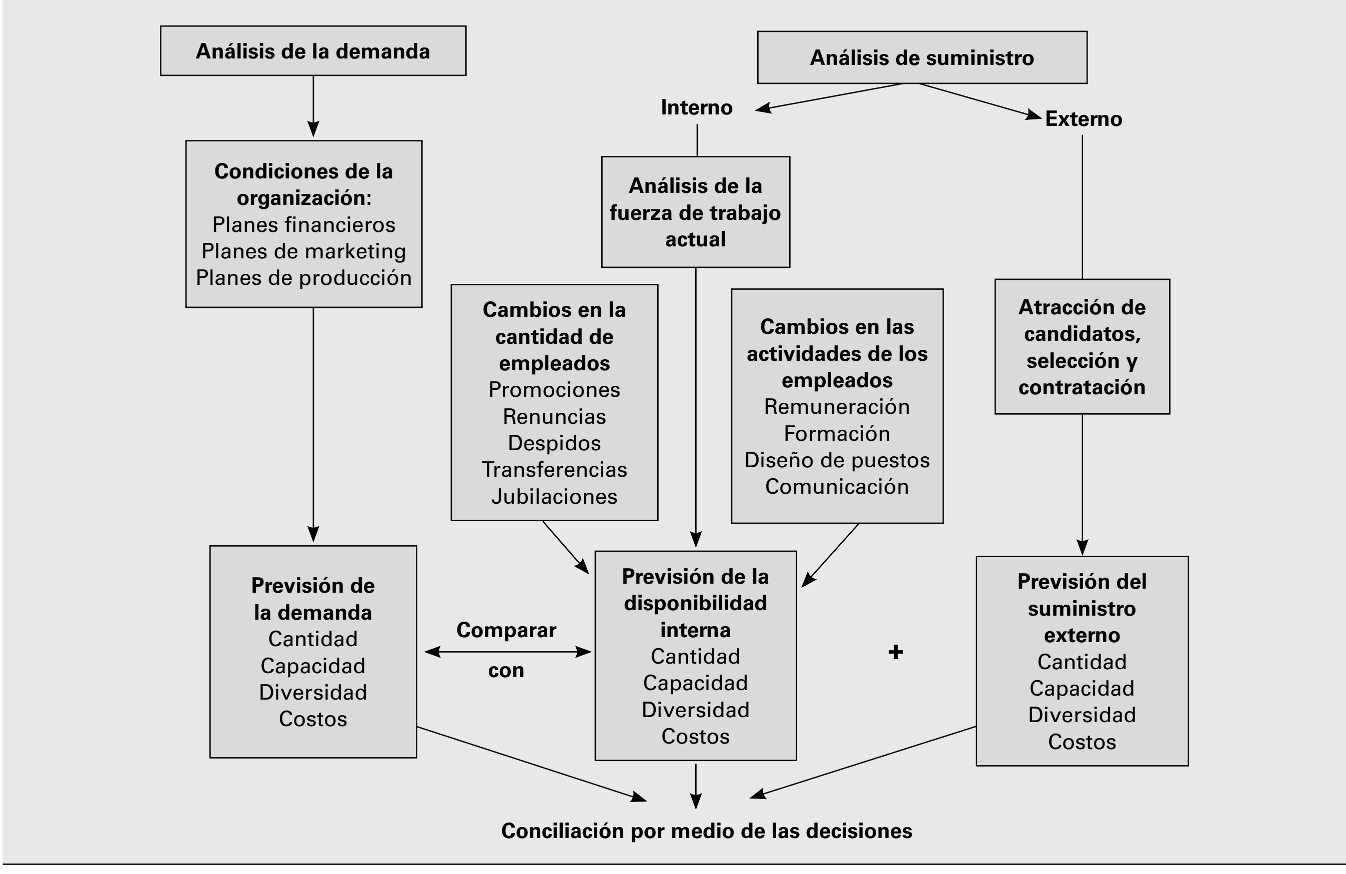


Figura 3.17 *Modelo de la planificación operativa integral.*[16]

c) Las condiciones de la oferta y la demanda en el mercado y el comportamiento de la clientela.

d) La planificación de carreras dentro de la organización.

Desde el punto de vista del flujo interno, la planificación operativa integral toma en cuenta la composición cambiante de la fuerza de trabajo de la organización, sigue las entradas y las salidas de personas, así como sus movimientos dentro de la organización, como presenta la figura 3.18.

En la práctica, el modelo integral es sistémico, y un poco más incluyente, de la planificación operativa del personal que permite un diagnóstico razonable para la toma de decisiones respecto a la fuerza de trabajo.

No obstante, la mayoría de los modelos operativos anteriores funcionan como esquemas cuantitativos y numéricos, tratan a las personas como activos tangibles y dejan de lado aspectos intangibles importantes como las habilidades, los conocimientos, las competencias, las actitudes, los comportamientos, etc. Tratan a las personas como cantidades que se deben conservar dentro de la organización, sin importar cómo se les debería caracterizar en términos de capital humano o capital intelectual.

Modelos tácticos de planificación de RH

Se pueden ubicar en el nivel intermedio (gerencial) de la organización —involucrando a todos los gerentes como administradores de recursos humanos— o ser específicos para cada departamento o unidad de la organización, lo que facilita la consecución de las metas y los objetivos tácticos. En ellos la ARH casi siempre actúa al

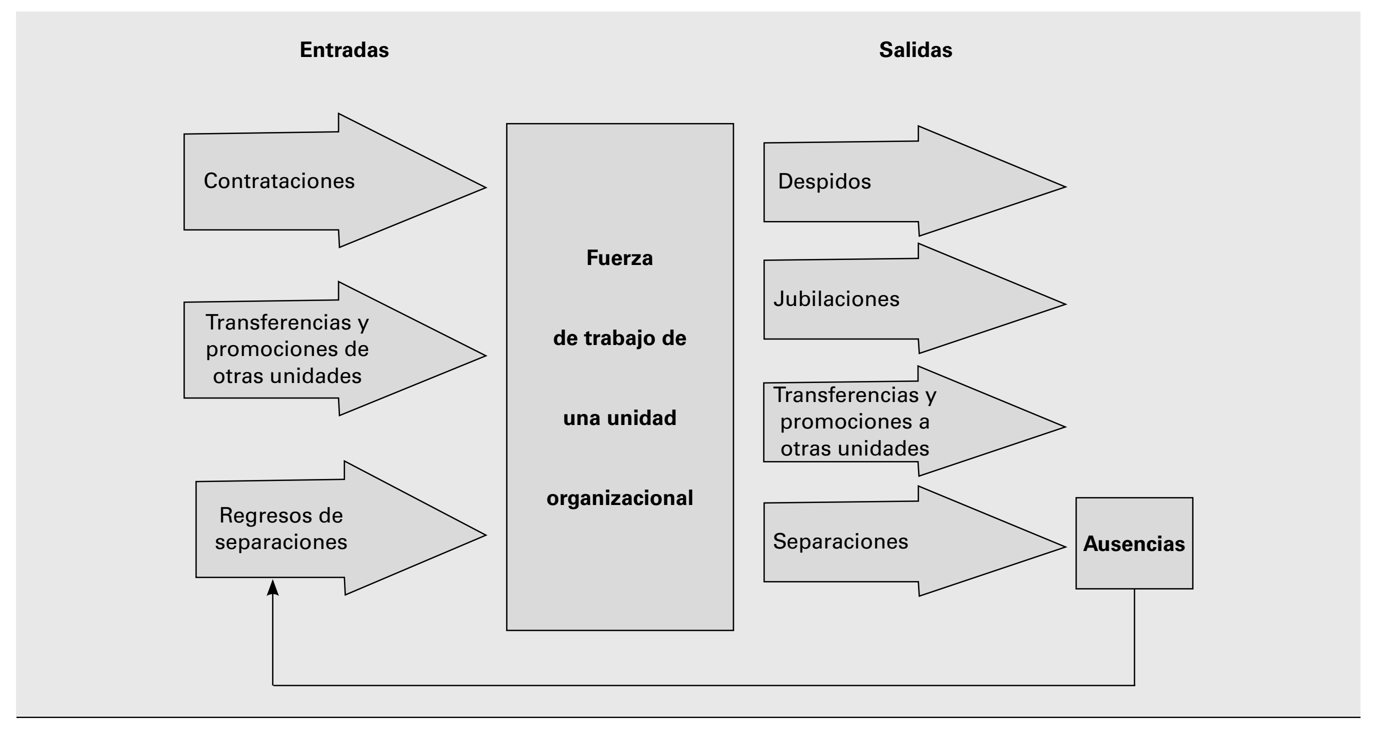


Figura 3.18 *Modelo de planificación operativa integral.*

CASO DE APOYO

CONSTRUBASE[17]

Construbase, la compañía mundial de ingeniería y construcción, vio cómo caía estrepitosamente su buena estrella. Durante dos años pasó por un gran declive, que la llevó de 200 millones de dólares de utilidades a 500 millones de dólares de pérdidas. Esta situación crítica la obligó a colocar a un nuevo equipo de directores al mando de la compañía. El nuevo presidente emprendió una reestructuración para cambiar la dirección de los esfuerzos y volver a las utilidades.

Tras dos años, Construbase volvió a ser rentable. A esas alturas, el consejo pidió al presidente que reevaluara la estrategia de su empresa, su enfoque global y el conjunto de productos, servicios y clientes. En el curso de un año la estrategia se reevaluó y se efectuaron algunos ajustes. A continuación el consejo solicitó al presidente que comprobara si la empresa poseía la tecnología adecuada y los sistemas internos en condiciones de apoyar y mantener su estrategia. Tras un análisis de la tecnología disponible en la compañía, los sistemas fueron perfeccionados y ajustados a la estrategia. El consejo pidió al presidente que tomara una tercera medida. Quería saber si la empresa contaba con una estructura organizacional adecuada para implantar y mantener su estrategia. Para realizar una auditoría organizacional, el comité ejecutivo solicitó al vicepresidente de RH que analizara las fuerzas y debilidades de la organización, evaluara si la estructura existente era la correcta para implantar la estrategia y recomendara las mejorías necesarias. El vicepresidente de RH nombró a un equipo asesor de gerentes que, a su vez, creó un proceso de evaluación con datos proporcionados por los empleados, los clientes y los proveedores. Las recomendaciones resultantes se entregaron al consejo y se implantaron los cambios organizacionales.

PREGUNTAS

1. **¿Usted cómo se comportaría en el lugar del presidente para atender las tres peticiones del consejo?**
2. **Si usted estuviera en el lugar del vicepresidente de RH, ¿cómo orientaría al equipo de asesores?**
3. **¿Cómo actuaría usted en sus contactos con el consejo?**

EVALUACIÓN CRÍTICA

LA PLANIFICACIÓN CUANTITATIVA DE RH

En general los especialistas en RH hacen cálculos matemáticos simples respecto a la fuerza de trabajo de la organización. Si la jornada semanal de trabajo es de 40 horas y si el número de empleados de una organización es de 1 000 trabajadores, entonces el número de horas/hombre trabajadas a la semana es de 40 000. El cálculo es elemental y simple. El error que se deriva de ello también. En realidad, las personas no siempre trabajan exactamente como se espera de ellas. Llegan tarde o faltan al trabajo, pierden días de trabajo por enfermedad o por cumplir compromisos personales que sólo pueden atender en horarios laborales. Se enferman o sufren accidentes. Deben tener vacaciones cada 12 meses. Entonces es necesario tomar en cuenta los índices de ausentismo y de rotación del personal para planificar los RH.

nivel gerencial cuando se pretende que los gerentes sean administradores de recursos humanos. En este caso, implica cambios en la cultura organizacional para que se acepte esa delegación. Los gerentes deben aceptar sus nuevos encargos para aprender a lidiar con las personas y con las prácticas de RH.

Además de aprender esas prácticas —cómo seleccionar a las personas, entrevistarlas, capacitarlas y tomar decisiones al respecto— también es necesario que los gerentes cambien su estilo de administración; deben dejar de ser comandantes que dan órdenes, para convertirse en líderes de su equipo de colaboradores. Aspectos como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y otros aspectos conductuales son fundamentales para la planificación táctica de RH. Asimismo, los colaboradores deben cambiar en términos de actitudes y comportamiento. Deben aprender a aprender, asumir riesgos, innovar, desarrollar nuevas habilidades y competencias, trabajar en equipo y desempeñar un papel cada vez más creativo y proactivo en la organización. Así, los modelos tácticos de planificación de RH son menos cuantitativos y más cualitativos, como veremos a lo largo de este libro.

Modelos estratégicos de ARH

Son los modelos más globales de la actuación de la ARH que se conectan con necesidades organizacionales más amplias, como una estructura organizacional más dinámica y holística, una cultura organizacional más participativa e incluyente, una construcción y continua actualización de las competencias de la organización y el apoyo en los negocios de la empresa. Los modelos estratégicos de la ARH serán tratados a lo largo del libro.

Sea como fuere, los modelos de planificación —estratégicos, tácticos u operativos— se fundan en un enfoque de diagnóstico, como presenta la figura 3.19.

Factores que intervienen en la planificación de RH

Además de los elementos que toman en cuenta los distintos modelos de planificación de RH, existen muchos otros factores, como el ausentismo, la rotación y el cambio de los requisitos de la fuerza de trabajo. Estos factores provocan fuertes alteraciones en la planificación de RH.

Ausentismo

Tener empleados no siempre significa que trabajan durante todos los momentos de la jornada laboral. Las ausencias de los empleados al trabajo provocan ciertas distorsiones cuando se trata del volumen y la disponibilidad de la fuerza de trabajo. Las ausencias son faltas o retrasos para llegar al trabajo. El ausentismo es su principal consecuencia. Lo opuesto del ausentismo es la presencia. Ésta se refiere al tiempo durante el cual el trabajador está disponible para trabajar.

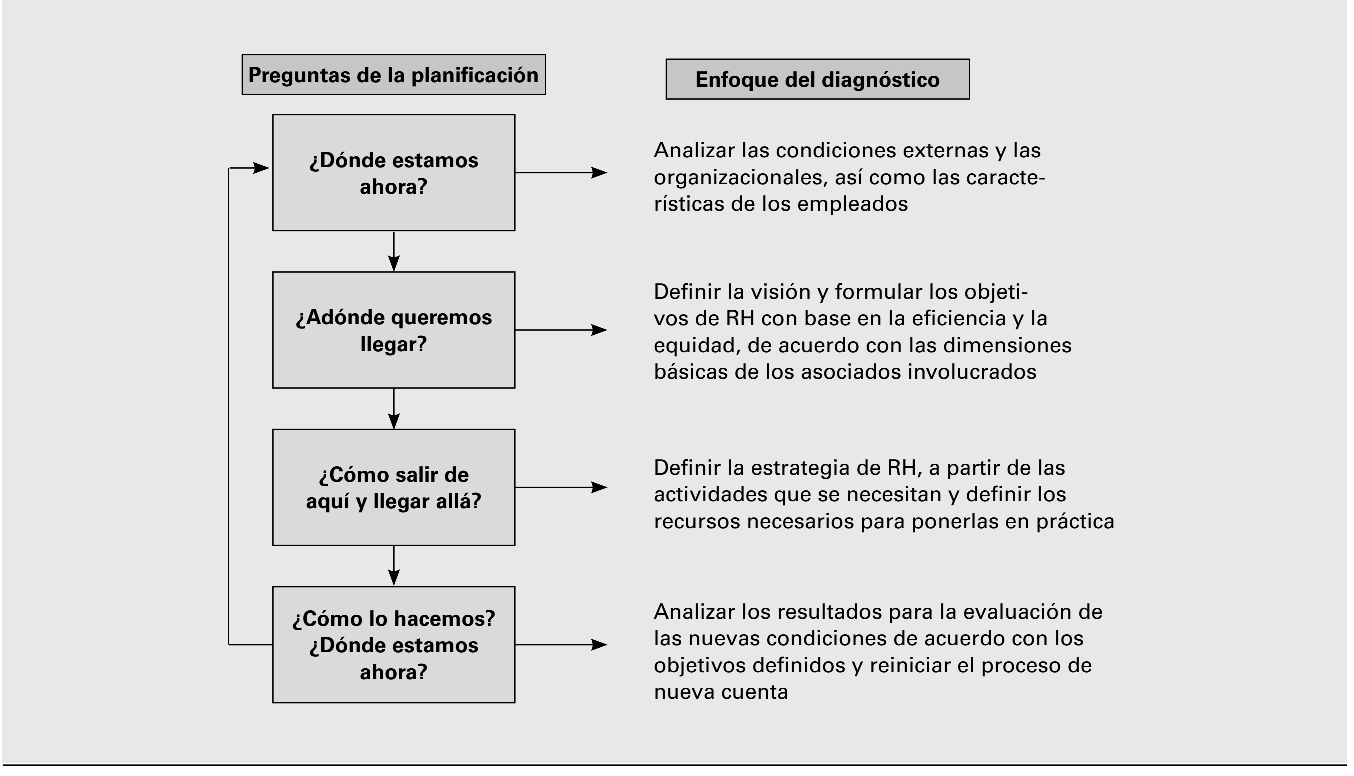


Figura 3.19 *El proceso de planificación y el enfoque del diagnóstico.*[18]

El ausentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo. La Bureau of National Affairs (BNA) de Estados Unidos adopta la siguiente fórmula para calcular el índice de ausentismo:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Núm. de personas/días de trabajo perdidos por ausencias en el mes}}{\text{Núm. promedio de colaboradores} \times \text{Núm. de días de trabajo en el mes}}$$

Esta fórmula refleja el número de días de ausencias de los colaboradores. Pero ¿dónde quedan las ausencias por retrasos de minutos o de horas? Algunas organizaciones prefieren transformar los días en horas para incluir las faltas y también los retrasos:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de personas/horas perdidas}}{\text{Total de personas/horas laboradas}}$$

Para calcular el costo total de las ausencias se pueden incluir todos los días de trabajo perdidos, por el motivo que fuere (días de ausencia por vacaciones, enfermedad, maternidad, accidentes de trabajo y licencias de todo género). O entonces calcular las llamadas presencias pobres, que incluyen tan sólo aquellas ausencias que los empleados pueden controlar personalmente (como faltas o retrasos por motivos personales, perfectamente evitables). El índice de ausentismo puede ser mensual o anual. Si es mensual es de 3%, por ejemplo, la organización en realidad cuenta con 97% de su fuerza de trabajo durante el periodo.

Las causas y las consecuencias de las ausencias se estudian a fondo por medio de investigaciones que muestran que la capacidad profesional de las personas y su motivación hacia el trabajo, además de factores internos

y externos a éste, afectan el ausentismo. Las barreras para la presencia, como enfermedades, accidentes, responsabilidades familiares y personales y problemas de transporte para llegar al centro laboral disminuyen la permanencia en el trabajo. Las prácticas organizacionales (como recompensas a la permanencia y sanciones al ausentismo), la cultura de la ausencia (cuando las faltas o los retrasos se consideran aceptables o no) y las actitudes, los valores y los objetivos de los empleados afectan la motivación para la permanencia. Ahora las organizaciones con éxito fomentan la presencia y desincentivan las ausencias al trabajo con prácticas administrativas y culturales que privilegian la participación, al mismo tiempo que desarrollan actitudes, valores y objetivos de los empleados que propician la participación.[19]

EVALUACIÓN CRÍTICA

EL ELEVADO COSTO DEL AUSENTISMO

El volumen y la duración de las ausencias se relacionan con la satisfacción en el trabajo. Los programas de control de las ausencias se deben enfocar en las causas del ausentismo. Las organizaciones procuran influir en la motivación para las ausencias al verificar los justificantes, comunicar reglas para la ausencia y recompensar los buenos registros de permanencia con premios. Es indiscutible que la administración del problema de las ausencias produce resultados satisfactorios. Una investigación mostró que los costos del ausentismo de los trabajadores de aseguradoras estadounidenses con un salario medio de 9.21 dólares por hora se estimaron en 876 859 dólares al año, o sea, 1 096 dólares anuales por empleado.[20] Cada pequeña reducción de los índices de ausentismo produce un ahorro razonable para la organización. Éste es uno de los aspectos en los que la ARH puede producir utilidades para la organización.

Rotación de personal

La rotación de personal (o *turnover)* es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización.

Existen dos tipos de separación: la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido).

1. *Separación por iniciativa del empleado (*renuncia*).* Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo. El empleado puede estar insatisfecho con el trabajo en sí, con el clima laboral o con ambos. Muchas organizaciones ofrecen incentivos económicos para hacer que la separación sea más atractiva, como los planes de separación voluntaria, cuando se pretende reducir el tamaño de su fuerza de trabajo sin enredarse con los factores nocivos de un recorte unilateral. Estos planes implican el pago de algunos meses de salario, dependiendo del tiempo que lleve en la empresa, y la extensión de la prestación de asistencia médico-hospitalaria durante algunos meses.
2. *Separación por iniciativa de la organización* (despido). Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. Los cambios en el diseño de los puestos provocan transferencias, recolocaciones, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y

despidos de colaboradores. Para reducir el impacto de esos cambios organizacionales, el remedio es recortar las horas extra, congelar las admisiones, reducir la jornada laboral, el trabajo en casa (*home office*) y, sobre todo, el reciclaje profesional por medio de un entrenamiento continuo e intensivo. Cuando el despido resulta indispensable, las organizaciones utilizan criterios discutidos y negociados con sus empleados o sindicatos, para evitar que baje el ánimo o la fidelidad, que afectan la productividad, minimizan las posibles acciones judiciales y asesoran a los ex trabajadores a conseguir empleos comparables en el mercado de trabajo por medio del *outplacement* (recolocación profesional). El *outplacement* es un proceso de recolocación conducido por empresas de consultoría contratadas por la organización que asesoran a sus ex empleados a buscar un nuevo empleo en el mercado de trabajo.

De ahí la necesidad de medir el nivel de separaciones de la organización. El índice de separaciones mide la proporción de éstas en relación con el tamaño de la fuerza de trabajo. La fórmula más utilizada es el número de personas que se separan durante un periodo determinado (un mes o un año) en relación con el número promedio existente de empleados. Sin embargo, esta fórmula funciona en relación con las salidas, pero no considera las entradas de personal a la organización.

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Núm. de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la organización}}$$

La rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de la oferta y la demanda del mercado de RH, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc. Algunas de las variables internas son la política salarial y de prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo. La estructura y la cultura organizacional son las responsables de buena parte de estas variables internas.

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

EL ELEVADO COSTO DE LA ROTACIÓN

La rotación le cuesta muy caro a las organizaciones. Un estudio realizado por el American Institute of Certified Public Accountants[21] arroja que el costo medio por la contratación de un empleado en la línea de montaje es de 300 dólares, de un vendedor detallista de 350 dólares, de una secretaria sube a 1 000 dólares, de un programador de computadora llega a 2 500 dólares y de un ingeniero alcanza 4 901 dólares. La razón es que la rotación implica varios costos, como muestra la figura 3.20.

Las informaciones acerca de esas variables externas e internas se obtienen por medio de la entrevista de separación que se hace a los empleados que abandonan la organización y después de que se hace efectiva, para evitar todo compromiso personal. La entrevista de separación la realiza un especialista en RH o un gerente de línea y abarca los aspectos siguientes:

1. El motivo que determina la separación (por iniciativa de la organización o del empleado).
2. La opinión del empleado sobre la empresa, el gerente y los colegas.
3. Su opinión sobre el puesto, el horario de trabajo y las condiciones de trabajo.
4. Su opinión sobre el salario, las prestaciones sociales y las oportunidades y el crecimiento.
5. Su opinión sobre las relaciones humanas, el ánimo y la actitud de las personas.
6. Su opinión sobre las oportunidades existentes en el mercado de trabajo.

Todos estos aspectos se anotan en el formulario de la entrevista de separación para llevar un registro estadístico de las causas de la rotación en la organización.

Cambios en los requisitos de la fuerza de trabajo

La fuerza de trabajo de una organización registra variaciones con el transcurso del tiempo. Las organizaciones

Costos del reclutamiento	Costos de la selección	Costos de la formación	Costos de la separación
• Proceso de reclutamiento del empleado • Propaganda • Visitas a escuelas • Atención a los candidatos • Tiempo de los reclutadores • Estudios de mercado • Cuestionarios y costo de procesamiento	• Entrevistas de selección • Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento • Aplicación y calificación de test • Tiempo de los seleccionadores • Verificación de referencias • Exámenes médicos y de laboratorio	• Programas de integración • Inducción • Costos directos de la formación • Tiempo de los instructores • Baja productividad durante la formación	• Pago de salarios y liquidación de derechos del trabajo (vacaciones proporcionales, aguinaldo, etc.) • Pago de prestaciones • Entrevista de separación • Costos del *outplacement* • Puesto vacante hasta encontrar sustituto

Figura 3.20 *Los costos de la reposición debidos a la rotación.*[22]

viven en un proceso continuo de cambio que afecta profundamente a las personas que trabajan en ellas. Algunos factores condicionantes como el acelerado cambio del mundo, el impacto de los desarrollos tecnológicos, las nuevas formas de organización y la configuración de las compañías, los nuevos productos y servicios y los nuevos procesos de trabajo modifican profundamente los requisitos de la fuerza de trabajo. Con estos cambios, ahora muchos segmentos de la fuerza de trabajo tienen deficiencias en las nuevas habilidades y competencias que necesitan para desempeñar las actividades requeridas. Las escuelas no están preparando bien a las perso-

LA ARH HOY EN DÍA

CÓMO PROCESAR LA ENTREVISTA DE SEPARACIÓN

La entrevista de separación utiliza un cuestionario simple para obtener los datos que registrará y tabulará para llevar estadísticas de las opiniones en cuanto a:

1. **El salario**
2. **El tipo de trabajo**
3. **Las prestaciones sociales**
4. **La cantidad o la programación del trabajo**
5. **Las oportunidades de crecimiento y de hacer carrera**
6. **La relación con los gerentes**
7. **La relación con los colegas**
8. **El reconocimiento por el trabajo**
9. **El tipo de supervisión recibida**
10. **Las condiciones ambientales del trabajo**
11. **Las condiciones psicológicas del trabajo**
12. **La capacitación y el desarrollo**

Además, la entrevista de separación debe registrar las razones de la misma: si fue por iniciativa del empleado (cuál es la razón) o si fue por iniciativa de la empresa (cuál fue la razón esgrimida).

Los datos del cuestionario los tabula el área con el propósito de presentar un diagnóstico sobre los principales motivos que llevan a la rotación en la empresa, así como para ofrecer medios para las acciones correctivas o preventivas a efecto de reducirla.

LA ARH HOY EN DÍA

COMPETENCIAS ESENCIALES DE LA ORGANIZACIÓN

En términos estrictos, la planificación estratégica de ARH debería empezar con la aclaración de dos preguntas básicas:

1. **¿Cuáles son las competencias esenciales que posee nuestra organización?**
2. **¿Cuáles son las competencias esenciales que requiere nuestra organización?**

En función de la *laguna* existente entre las competencias actuales y las necesarias tendremos dos preguntas:

1. **¿Podemos adquirir las competencias que la organización no tiene? En tal caso, es cuestión de integrar competencias, es decir, de buscar afuera y de agregar talentos que cuenten con esas competencias.**
2. **¿Podemos desarrollar las competencias necesarias que la organización no tiene? Entonces es cuestión de desarrollar competencias, es decir, de tratar de desarrollar talentos dentro de la organización para que adquieran esas competencias.**

En el primer caso los procesos para integrar personas ocupan la palestra y resultan estratégicos para la organización. En el segundo, los procesos para desarrollar a las personas resultan fundamentales para el éxito de la organización y son estratégicos para ella. Esto demuestra el carácter contingente de la administración de recursos humanos.

nas que ingresan a la fuerza de trabajo por primera vez. Los nuevos graduados carecen de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales necesarias. Una buena parte ni siquiera sabe manejar una computadora. Estas deficiencias de habilidades y competencias le provocan pérdidas a la organización y resultan en un trabajo de calidad inferior, baja productividad, aumento de los accidentes de trabajo y quejas constantes de los clientes, así como el desfase en comparación con los competidores. Estas pérdidas pueden sumar miles de millones de dólares cada año. Para atacar el problema y empezar a corregir esa deficiencia, las organizaciones requieren de cuantiosos recursos para dimensionar los procesos de integrar, organizar, remunerar, desarrollar y retener a las personas.

Apreciación crítica de la planificación de RH

En los tiempos actuales las organizaciones hacen a un lado los aspectos cuantitativos para enfocarse y enfatizar en aquellos de tipo cualitativo e intangible del capital humano necesario para llevar a la organización al éxito con su estrategia organizacional. Esto significa adoptar modelos de administración de recursos humanos integrados y orientados de forma estratégica. Por lo mismo, deben funcionar como elementos de vinculación de las políticas, las estructuras, los procesos y las prácticas operativas definidas por la organización. La investigación realizada por el Progep (Programa de Estudos em Gestão de Pessoas de la Fundação Instituto de Administração) que reúne a profesores de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de São Paulo (FEA-USP) arroja que los principios más relevantes que deben orientar el modelo de la administración de recursos humanos para los próximos cinco años son:[23]

1. Entre los aspectos que se consideran de enorme relevancia aparecen dos directrices:
   a) *Administrar los RH de modo que contribuyan con el negocio de la empresa.* Es un esfuerzo que ya se aplica en muchas organizaciones y que se evalúa de mediana complejidad.
   b) *Administración por competencias.* Es otro esfuerzo para el cual las organizaciones están menos adaptadas, no obstante que se considera de mediana complejidad.
2. Entre los aspectos más importantes están:
   a) El compromiso de las personas con los objetivos de la organización.
   b) La administración del conocimiento, poco aplicada y considerada sumamente compleja. Pocos profesionales saben exactamente cuál es el papel de la ARH ante el desafío de su implantación.

c) La creatividad y la innovación continuas en el trabajo.
d) El modelo de administración múltiple, que implica distintos vínculos de trabajo (personal de base, personal temporal, personal subcontratado).
e) El autodesarrollo de las personas.

Los profesionales consultados dijeron que el proceso de la reflexión en el papel del área de RH se debe volver una práctica permanente. Además, la administración estratégica de RH tendrá un papel prioritario. Por lo mismo, es esencial que entre sus atribuciones tenga la función de crear las condiciones necesarias para que no sólo el cuerpo de directivos, sino también los especialistas de RH se involucren en la formulación y la implantación de la estrategia de la compañía. Actuar con el enfoque en los talentos, y no a partir de políticas y de otra tendencia estratégica, en conjunto con el apoyo a los procesos de cambio cultural es indispensable en el momento que actualmente vive la mayor parte de las empresas.[24]

Niveles de actuación de la administración de recursos humanos

La ARH puede actuar en cuatro niveles distintos, como muestra la figura 3.21.

En cada uno la ARH asume diferentes responsabilidades y papeles. En el nivel operativo se vuelve burocrática, rutinaria y ejecutora de las prácticas y las actividades especializadas, porque lidia directa y exclusivamente con las personas. En el nivel táctico o intermedio, se transforma en una consultoría interna que apoya y ayuda a los gerentes como administradores de recursos humanos. En el nivel institucional o estratégico se vuelve facilitadora y apoyo de los negocios de la organización. El papel de la ARH como asociada del negocio de la organización se analiza en el capítulo final.

Todas estas derivaciones serán explicadas debidamente a lo largo de este libro.

Resumen del capítulo

Las organizaciones no existen en el vacío. Todas tienen una misión que cumplir. Misión significa un encargo que se recibe, la razón de ser de una organización. La misión funciona como el propósito que orienta las actividades de una organización y que aglutina los esfuerzos de sus miembros. Mientras que la misión define el credo de la organización, la visión define qué pretende ser la organización en el futuro. La visión funciona como el proyecto de lo que la organización querría ser, define los objetivos organizacionales más relevantes. Un objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un determinado periodo. Los objetivos organizacionales pueden ser de rutina, de innovación y de perfeccionamiento. A partir de los objetivos se establece la estrategia adecuada para alcanzarlos. La estrategia organizacional se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa frente al entorno externo. La estrategia se formula

EVALUACIÓN CRÍTICA

LA INVESTIGACIÓN DEL PROGEP[25]

La investigación del Progep identificó las siguientes tendencias en la dimensión de la administración estratégica de los RH:

1. **Propiciar la participación de los gerentes para formular e implantar las estrategias corporativas.**
2. **Los profesionales de RH deben involucrarse en el proceso de la concepción y la difusión de las estrategias y no se deben limitar a actuar en la *retaguardia*.**
3. **El área de RH debe ofrecer apoyo a los procesos de la administración de la cultura y los cambios organizacionales.**
4. **El área de RH debe integrar los procesos de la ARH con los objetivos de la organización.**

Comente cada una de estas tendencias y presente los medios necesarios para convertirlas en una realidad.

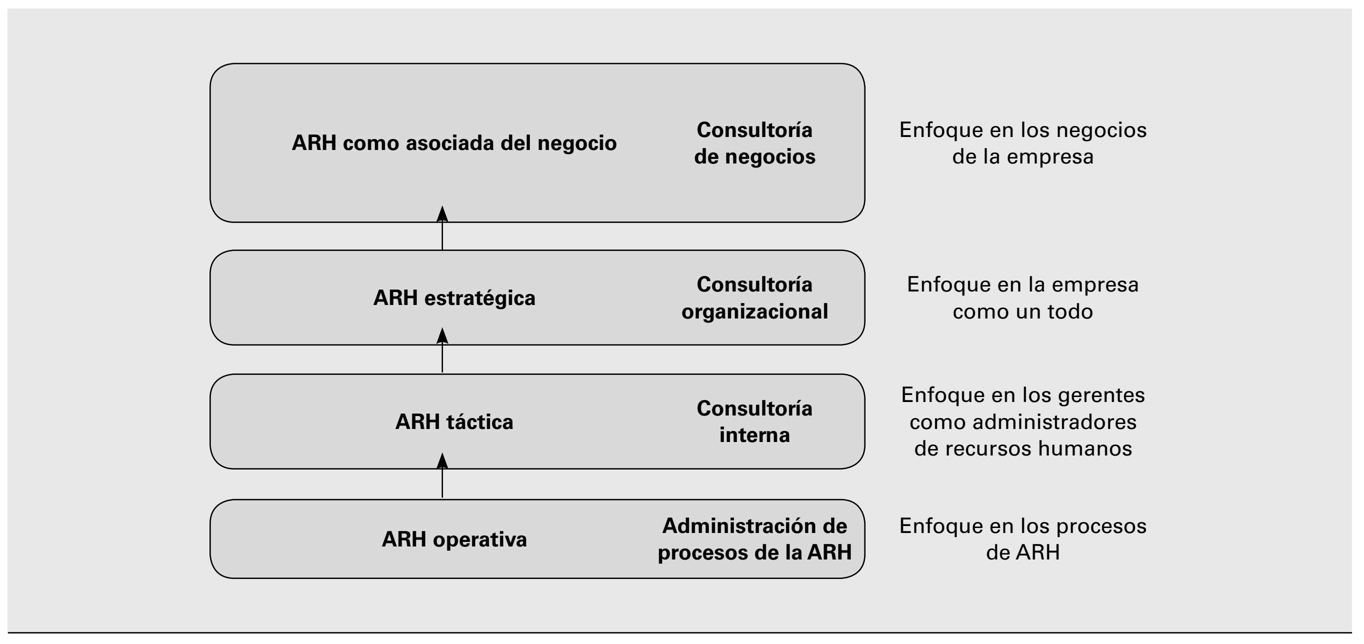


Figura 3.21 *Los niveles de actuación de la administración de recursos humanos.*

ARH estratégica

Consultoría organizacional como facilitadora de los negocios de la organización

Alta dirección

Departamento de administración de recursos humanos

Gerente como administrador de recursos humanos

Integrar personas · Organizar a las personas · Remunerar a las personas · Desarrollar a las personas · Retener a las personas · Evaluar a las personas

ARH táctica

Consultoría interna a los gerentes como administradores de recursos humanos

Departamento de administración de recursos humanos

Gerente como administrador de recursos humanos

Integrar personas · Organizar a las personas · Remunerar a las personas · Desarrollar a las personas · Retener a las personas · Evaluar a las personas

ARH operativo

Realización de los procesos de ARH

Departamento de administración de recursos humanos

Integrar personas · Organizar a las personas · Remunerar a las personas · Desarrollar a las personas · Retener a las personas · Evaluar a las personas

Figura 3.22 *Los tres niveles de actuación de la ARH.*

CASO PARA DISCUSIÓN

LOS RH COMO MOTORES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL[26]

La empresa con éxito debe funcionar como un conjunto cohesionado de habilidades y competencias, siempre listo para aplicarse ante las oportunidades que surgen en el mercado. Su planificación estratégica se concentra en desarrollar e integrar esas habilidades y capacidades. Siempre debe valorar el talento humano y la competencia necesaria para pasar a la acción concreta. Esto empieza en la línea del frente, es decir, en el punto de contacto con el cliente. Ahí es donde debe empezar la acción.

Un ejemplo de este tipo de planificación estratégica sucedió en Scandinavian Airlines System (SAS). Cuando Jan Carlzon asumió la presidencia de la compañía visitó a otros directivos de las grandes compañías aéreas del mundo para intercambiar ideas e información. Después de algún tiempo, decepcionado, los clasificó en dos categorías. En la primera estaban los directivos que sólo querían hablar de naves aéreas y en la segunda quienes no querían hablar de aviones, sino de negocios, mercados, clientes y sus recursos humanos como instrumentos para crear un buen servicio. Cuando analizó el desempeño de las empresas visitadas, proceso denominado *benchmarking*, advirtió que sólo las de la segunda categoría eran rentables. Notó que las compañías aéreas disponen de los mismos aviones, aeropuertos, rutas, servicios y establecimientos. Es difícil diferenciarlas. Carlzon concibió un posicionamiento estratégico diferenciado y difícil de alcanzar o imitar por los competidores, basado en los recursos humanos y en las actitudes administrativas de SAS. El primer paso fue buscar una visión estratégica de servicios enfocados en los clientes y con enorme consistencia interna. Para hacer los cambios en la organización del trabajo de SAS, envió a un grupo de directivos al exterior de la empresa, con el objeto de que planifiquen el cambio, mientras que sus colegas seguían con la administración del quehacer diario de la compañía aérea.

Carlzon detonó el cambio organizacional y puso la estructura organizacional al revés. Hizo lo contrario y puso a toda la organización de SAS de cabeza. El personal de la línea del frente, el que tiene contacto directo con los clientes y que antes estaba en la base inferior del organigrama quedó colocado en la cima. Todo el mundo, hasta el presidente, tenía la obligación de prestar servicios a los empleados de la línea del frente que atienden directamente al cliente; dividió a la empresa en varios centros de utilidad, cuyo tamaño variaba desde una división de la empresa hasta una ruta específica y cuyo gerente era considerado un emprendedor, en libertad para decidir el horario y el número de vuelos, con autoridad para alquilar aviones y personal de vuelo de otras divisiones. Carlzon advirtió que los centros de utilidad aumentan la responsabilidad y la autoridad de los gerentes operativos de la línea del frente y exigen que el desempeño de los otros empleados de la organización mejore para atender las actividades operativas de la línea del frente. Comprobó que las respuestas rápidas de la línea del frente exigen líneas de comunicación más cortas e intensas y menor cantidad de niveles intermedios de administración. Adelgazó los niveles intermedios y atribuyó facultades (*empowerment*) a las personas; así aumentó su capacidad profesional y les dio responsabilidad personal en las decisiones. El organigrama tradicional de SAS quedó de *cabeza*.

Fue necesario que pasara mucho tiempo para que los miembros de la organización absorbieran los profundos cambios del rediseño de SAS. Se dio plena autonomía a las personas, gracias a la tecnología de la información ligada a una total libertad de acción, medidas de desempeño y recompensas que propician soluciones creativas e innovadoras. Carlzon invirtió las cosas, en lugar de que las personas sirvieran a la organización, ésta empezó a servir a las personas para que atendieran al cliente. En realidad, las personas pasaron a ocupar la cima de la organización y la estructura organizacional empezó a servir como retaguardia para que ellas resolvieran eficazmente los problemas de los clientes.

La estructura organizacional de SAS se convirtió en una herramienta de trabajo para los empleados que atienden a los clientes. El secreto está en la red de información que existe dentro de la compañía, porque la información proporciona a cada trabajador el conocimiento de sus oportunidades y posibilidades. La persona que posee información no puede dejar de asumir y ampliar sus responsabilidades.

El caso de SAS nos enseña una lección: la ARH debe acompañar los cambios que ocurren en la organización. Pero no debe quedar al margen, ni servir de linterna de popa o ser la que llega al último. En realidad, la ARH debe funcionar como agente de cambios estructurales y conductuales en el interior de la compañía. Ésa es su misión,

MERCADO

Sector de rutas de Asia, África y Medio Oriente
Sector de rutas de América del Norte y del Sur
Sector de rutas de Europa
Sector de rutas domésticas Dinamarca
Sector de rutas domésticas Noruega
Sector de rutas domésticas Suecia
Sector de rutas de cargueros

División comercial

Finanzas
Planificación y control
Presidente
Vicepresidente
Unidades centrales de administración

SAS Dinamarca
SAS Noruega
SAS Suecia

División de servicios de tráfico
División de operaciones
División térmica
División administrativa
Compañías asociadas

RECURSOS

Figura 3.23 *El nuevo organigrama de SAS.*[27]

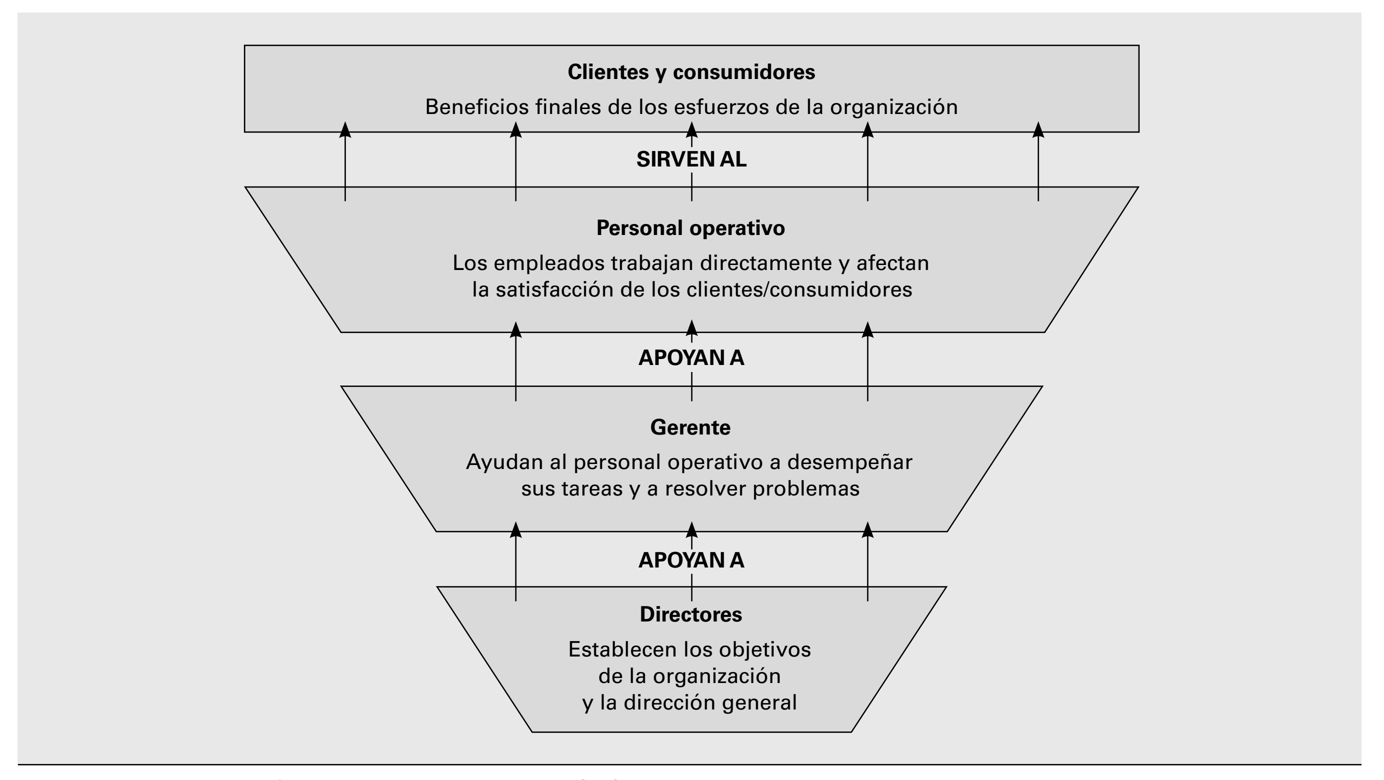


Figura 3.24 *El nuevo formato organizacional de SAS.*

servir como principal guía orientadora, la locomotora, la punta de lanza y el área de vanguardia. La pionera que abre y transita nuevos caminos y que indica la dirección a seguir. Por desgracia eso no es lo que sucede en la mayoría de los casos. Casi siempre, la ARH avanza a pasos lentos y sin rumbo en el camino de los cambios organizacionales. Esto debe cambiar con la adopción de nuevas ideas y prácticas para lidiar con las personas.

PREGUNTAS

1. **¿Cómo se logró el vínculo entre la estrategia organizacional y la estrategia de RH?**
2. **¿Cómo calificaría la estrategia de SAS?**
3. **Describa los cambios estructurales y conductuales ocurridos en SAS.**
4. **¿Cómo definiría el papel de la ARH en SAS?**

a partir de la misión, la visión y los objetivos organizacionales, del análisis del entorno (lo que hay en el entorno) y del análisis de la organización (lo que tenemos en la empresa), para definir lo que debemos hacer. La estrategia es la manera racional de aprovechar las oportunidades externas y de neutralizar las amenazas externas, así como de aprovechar las fortalezas potenciales internas y neutralizar las debilidades potenciales internas. A partir de la estrategia se define la planificación estratégica, que puede ser conservadora, optimizante o prospectiva. A partir de la planificación estratégica de la organización se define la planificación estratégica de RH, que puede ser de adaptación, autónoma o integral. Por otra parte, la planificación estratégica de los RH puede adoptar una estrategia de tipo defensiva/conservadora, prospectiva/ofensiva u optimizante/analítica. Los modelos de planificación de RH se basan en los estimados de la producción de producto/servicio, en segmentos de puestos, en la sustitución de puestos clave, en el flujo de personal y en la planificación integral. Casi siempre son cuantitativos y numéricos. Los principales factores que intervienen en la planificación de RH son: el ausentismo, la rotación y los cambios de los requisitos de la fuerza de trabajo. Una apreciación crítica de la planificación de RH señala que ésta debe ser más amplia e incluyente para que abarque aspectos del capital humano como los conocimientos, las habilidades y las competencias que harán que la organización tenga éxito.

Ejercicios

1. Defina misión organizacional. Proporcione ejemplos.
2. Defina visión organizacional. Proporcione ejemplos.
3. ¿Qué papel desempeñan los lemas de las organizaciones?
4. Defina objetivos de la organización. Proporcione ejemplos.
5. ¿Qué diferencias existen entre los objetivos de rutina, de innovación y de perfeccionamiento?
6. Defina estrategia organizacional.
7. ¿Qué papel desempeñan la misión y la visión en la estrategia organizacional?
8. Explique cómo se formula la estrategia organizacional.
9. ¿De qué modo se comporta la estrategia frente a las oportunidades y las amenazas externas y las fuerzas y las debilidades internas?
10. ¿Cuáles son los tres enfoques de la planificación estratégica? Explíquelos.
11. Defina planificación estratégica de RH.
12. Compare los tres perfiles estratégicos: conservador/defensivo, prospectivo/ofensivo y optimizante/analítico. Proporcione ejemplos.
13. ¿Cuáles son las bases de la planificación estratégica de RH?
14. ¿Cuáles son las alternativas para la fusión de la planificación estratégica con la de RH?
15. Explique el modelo con base en la producción estimada de producto/servicio.
16. Explique el modelo con base en segmentos de puestos.
17. Explique el modelo de sustitución de puestos clave.
18. Explique el modelo con base en el flujo de personal.
19. Explique el modelo de planificación integral.
20. ¿Qué papel desempeña el *benchmarking* en la ARH?
21. ¿Cuáles son los factores que intervienen en la planificación de RH?
22. Defina ausentismo. ¿Cuál es la fórmula para calcular el ausentismo?
23. Defina rotación de personal. ¿Cuál es la fórmula para calcularla?
24. ¿Qué son los cambios de requisitos de la fuerza de trabajo?
25. ¿Usted cómo concebiría una planificación estratégica de RH?

Paseo por internet

Visite los sitios siguientes:

www.bambooweb.com
www.bitpipe.com/Strategic-Plan.html
www.bscol.com
www.businesscase.com
www.ceo-europe.com
www.chiavenato.com
www.corporateDealmaker.com
www.dci.com.Br
www.devrydegreesonline.info
www.exed.hbs.edu
www.fastsearch.com
www.georgegroup.com
www.grove.com
www.GuideZBiz.com
www.ibgc.com.br
www.i-businessplan.net
www.imd.org
www.mackenzieassociates.com
www.quantrix.com
www.sloanreview.MIT.edu
www.smetoolkit.or
www.strategicBusinessPlanning.com
www.strategicplannings.net
www.strategy-business.com
www.tenrox.com
www.ustyleit.com
www.ustyleit.com/Strategic_Planning_Tools.doc
www.weformu.org
www.whartonsp.com

Referencias bibliográficas

1. Tomado de: Gary Dessler, *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1998, pp. 372-373. Basado en Dave Francis y Mike Woodcock, *Unlocking Organizational Values*, Scott Foresman & Co., Glenview, Ill, 1990, pp. 27-30.
2. James Hunt, *Leadership: A New Synthesis,* Sage Publ., Thousand Oaks, CA, 1991, p. 223.
3. Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos,* Makron Books, São Paulo, 1999, p. 255.
4. Adaptado de: Dave Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1997, pp. 76-77.
5. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, Pioneira, São Paulo, 1967, pp. 13-35.
6. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos,* Campus/Elsevier, Río de Janeiro, 2003.
7. Adaptado de Leonard Goldstein, Timothy Nolan y J. Willian Pfeiffer, *Applied Strategic Planning*, McGraw-Hill, Nueva York, 1993, p. 8.
8. Bruce D. Henderson, "The Origins of Strategy", en Cynthia A. Montgomery y Michael E. Porter, *Strategy: The Search of Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, 1991, p. 3.
9. Fuente: Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones Irwin, Homewood, Ill, 1978.
10. Russell L. Ackoff, *Creating the Corporate Future*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1981.
11. Adaptado de John R. Schermerhorn, Jr., *Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 289.
12. Adaptado de: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995, p. 89.
13. Fuente: George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1994, p. 119.
14. Fuente: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *op. cit.*, p. 65.
15. Adaptado de: Dave Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1997, p. 82.
16. Fuente: George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1994, p. 230.
17. Adaptado de: Dave Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1997, pp. 75-76.
18. Fuente: George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, *op. cit.*, p. 212.
19. Susan R. Rhodes y Richard M. Steers, *Managing Employee Absenteeism*, Addison-Wesley, Reading, Mass, 1990, p. 57.
20. George T. Milkovich y John W. Boudreau, *op. cit.*, p. 189.
21. *Journal of Accountancy*, octubre de 1992, p. 18.
22. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, Atlas, São Paulo, 2004, parte 3.
23. Tomado de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas", *HSM Management*, núm. 44, mayo-junio de 2004, p. 55.
24. Tomado de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas", *op. cit.*, p. 59.
25. Tomado de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas", *op. cit.*, p. 54.
26. Tomado de: Idalberto Chiavenato, *Cómo Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro*, Makron Books, São Paulo, 1996, pp. 77-79.
27. Fuente: "Scandinavian Airlines Systems SAS", *International Institute for Management Development* (*IMD*), Ginebra, 1985, p. 23.

PARTE II

Incorporar a las personas

Lo que verá a continuación

- Capítulo 4
  Reclutamiento de personal
- Capítulo 5
  Selección de personal

LOS PROCESOS PARA INCORPORAR A LAS PERSONAS representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo, las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen dónde quieren trabajar. Así, se trata de una elección recíproca.

Los procesos para incorporar a las personas representan el primer grupo de procesos de la nueva administración de personal, como muestra la figura II.1.

Los procesos para incorporar a las personas tienen grandes diferencias en las organizaciones. Algunas utilizan procesos tradicionales, ya superados, y otras echan mano de procesos avanzados y sofisticados para atraer y escoger a las personas que desempeñarán parte de su trabajo. La figura II.2 muestra las dos posiciones ante el proceso para incorporar a las personas: el enfoque tradicional y el moderno.

En el planteamiento tradicional predomina el enfoque operacional y burocrático, que obedece a un conjunto de rutinas y procedimientos que se ejecutan en secuencia y de manera uniforme. La acción está microorientada, porque cada puesto vacante detona el proceso que está totalmente orientado a su ejecución. De ahí el enfoque molecular del proceso, es decir, lo que interesa es el puesto que será ocupado y que es el punto focal. El modelo es vegetativo por el hecho de que busca que se ocupe la vacante para mantener el *statu quo* de la organización. De ahí su conservadurismo. Hace mucho hincapié en la eficiencia, es decir, en la ejecución correcta de los procedimientos para el reclutamiento y la selección. Lo importante es el proceso, y no su resultado para la organización. Además, casi siempre, todo el proceso de incorporar a las personas se concentra en el órgano de la administración de recursos humanos (ARH) que toma las decisiones. La función del *staff* absorbe totalmente el proceso y deja poca libertad de decisión a los gerentes de línea. Con el enfoque tradicional, los especialistas del

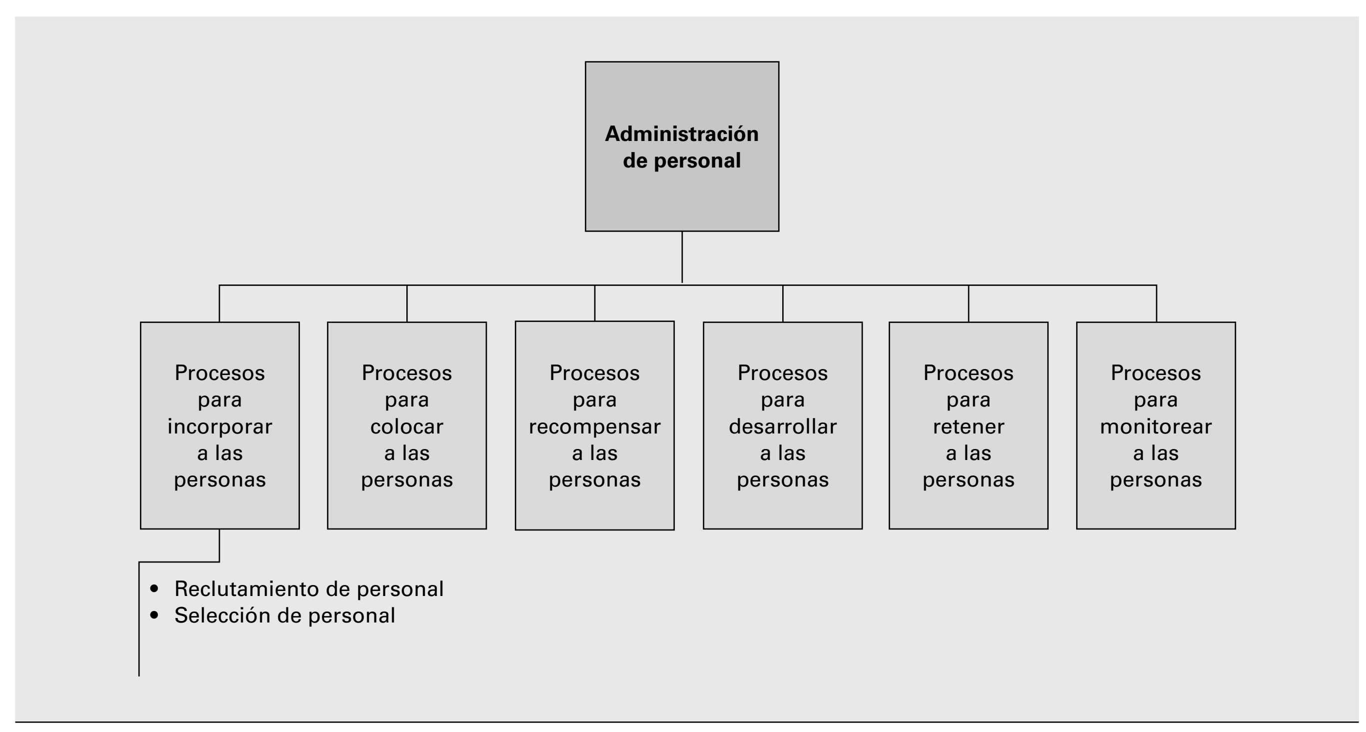


Figura II.1 *Los procesos de la administración de personal.*

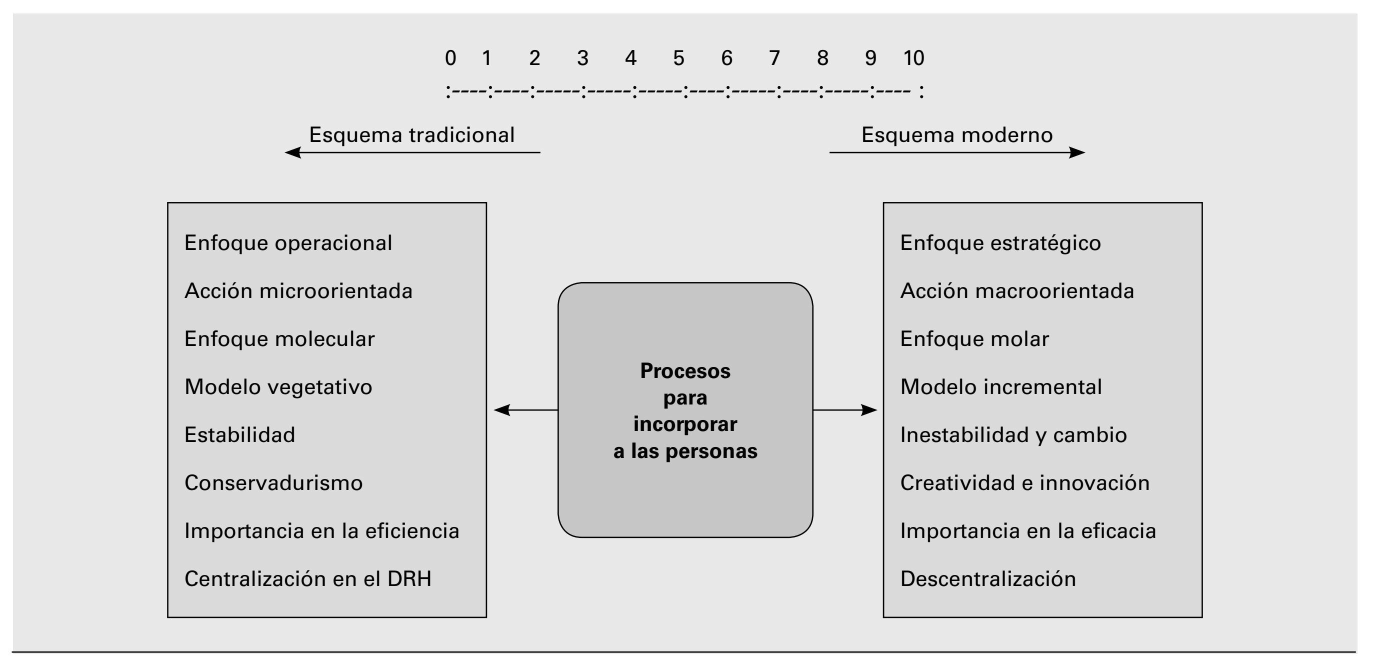


Figura II.2 *¿Qué calificación daría a los procesos para reclutar personal en su organización? Adaptado de: Idalberto Chiavenato,* Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações, *Atlas, São Paulo, 2004, p. 131.*

staff monopolizan todo el proceso de incorporar a las personas.

En la actualidad predomina el enfoque estratégico, el proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo. La acción está macroorientada porque va más allá de cada puesto e involucra a la organización entera. De ahí su enfoque molar y global. El modelo es incremental porque busca la mejora continua del capital humano y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización por medio de la inclusión de nuevos talentos. De ahí que se persiga el cambio por medio de la creatividad y la innovación, que se introducen a la organización por medio de los nuevos valores humanos. Hace hincapié en la eficacia, porque al incorporar personas, busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos globales en un mundo en transformación. Frente a tantos desafíos, todo el proceso de incorporar a las personas es responsabilidad de los gerentes de línea y sus respectivos equipos absorben enteramente el proceso, con la ayuda de la consultoría interna y la asesoría del órgano de recursos humanos (RH), el cual ejerce su papel de *staff*. Cada candidato es tratado como si fuese el futuro presidente de la compañía. Y esto podría suceder si el proceso tiene éxito.

El objetivo principal de esta segunda parte es mostrar los procesos para suministrar personas, incorporar a las personas a su convivencia diaria. En el capítulo 4 abordaremos el reclutamiento de personal, con el que las organizaciones buscan y localizan a los candidatos que alimentan el proceso de selección. En el capítulo 5 abordaremos la selección de personal, con el que las organizaciones evalúan y escogen a los talentos más apropiados para sus necesidades actuales y futuras.

CAPÍTULO 4

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Describir el mercado de trabajo y sus características
- Explicar el mercado de recursos humanos y sus características
- Definir el concepto de reclutamiento de personal
- Conocer las modalidades del reclutamiento interno y externo
- Describir las técnicas para el reclutamiento externo
- Evaluar los resultados del reclutamiento

Lo que verá a continuación

- Mercado de trabajo
- Mercado de RH
- Concepto de reclutamiento
- El enfoque del reclutamiento
- Técnicas de reclutamiento externo
- Evaluación de los resultados del reclutamiento

CASO INTRODUCTORIO

POWERCONSULTING

PowerConsulting es un negocio de consultoría en cuestiones administrativas. Su cartera de servicios abarca la asesoría en calidad y productividad. Su cartera de clientes incluye 120 industrias grandes y además está en negociaciones para obtener nuevos contratos de consultoría. Ricardo Costa, el presidente, preocupado por mantener un equipo de consultores de alto perfil para que atienda el crecimiento de los servicios, solicitó a Marina Silveira, la directora de RH, un proyecto para un nuevo sistema de reclutamiento y selección de candidatos a consultores.

La idea entusiasmó a Marina y fue mucho más lejos. Llevó al escritorio de Ricardo un nuevo sistema de preparación interna de consultores sustentado en la admisión de *trainees* (personal en capacitación). Como es casi imposible reclutar a consultores preparados y completos en el mercado, la propuesta de Marina consiste en reclutar y seleccionar *trainees*, para someterlos a un programa intenso de entrenamiento y de evaluación que imparten los propios gerentes de línea. Cada gerente sería el tutor de un grupo de *trainees* y se encargaría de su entrenamiento y evaluación. Marina quería convertir a los gerentes en administradores de RH y, con ello, transformar a PowerConsulting en una fábrica de cerebros privilegiados. Su proyecto sería el inicio de esa visión.

Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. Sin embargo, para que esa relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación. Éste es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea. Por medio del reclutamiento, la organización —que forma parte del mercado de trabajo— envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de RH. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y el mercado de RH.

Mercado de trabajo

El mercado es el lugar donde tienen lugar las transacciones y las relaciones. Mercado significa el espacio de transacciones, el contexto de los trueques y los intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y aquellos que demandan un producto o servicio. El mecanismo de oferta y demanda es la característica principal de todo mercado. El mercado de trabajo (MT) se compone por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones. Toda organización —en la medida que ofrece oportunidades de trabajo— constituye parte integrante de un MT.

El MT es dinámico y sufre cambios continuos. Las características estructurales y coyunturales del MT influyen en las prácticas de ARH de las compañías. Cuando el MT está en situación de oferta —cuando las oportuni-

 NOTAS

EL MERCADO DE TRABAJO Y SUS RESTRICCIONES

El MT está sujeto a regulaciones y restricciones que veremos más adelante. La convivencia entre el MT y las reglas de las leyes laborales no siempre es pacífica. Por un lado existen fuerzas que desean aumentar y reforzar las restricciones que las leyes laborales imponen al MT para hacer que la sociedad sea más solidaria. Por el otro, existen fuerzas que desean que el mercado funcione solo, dejando que el ímpetu de la iniciativa privada fomente una sociedad más próspera. En este lado se critica a las leyes laborales porque son una fuerza que impide generar empleo, por el hecho de que sobrecarga demasiado los costos de las empresas.

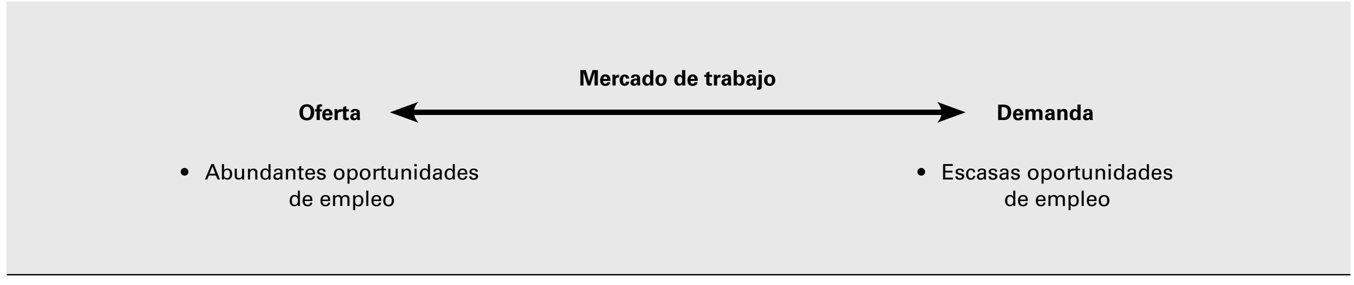


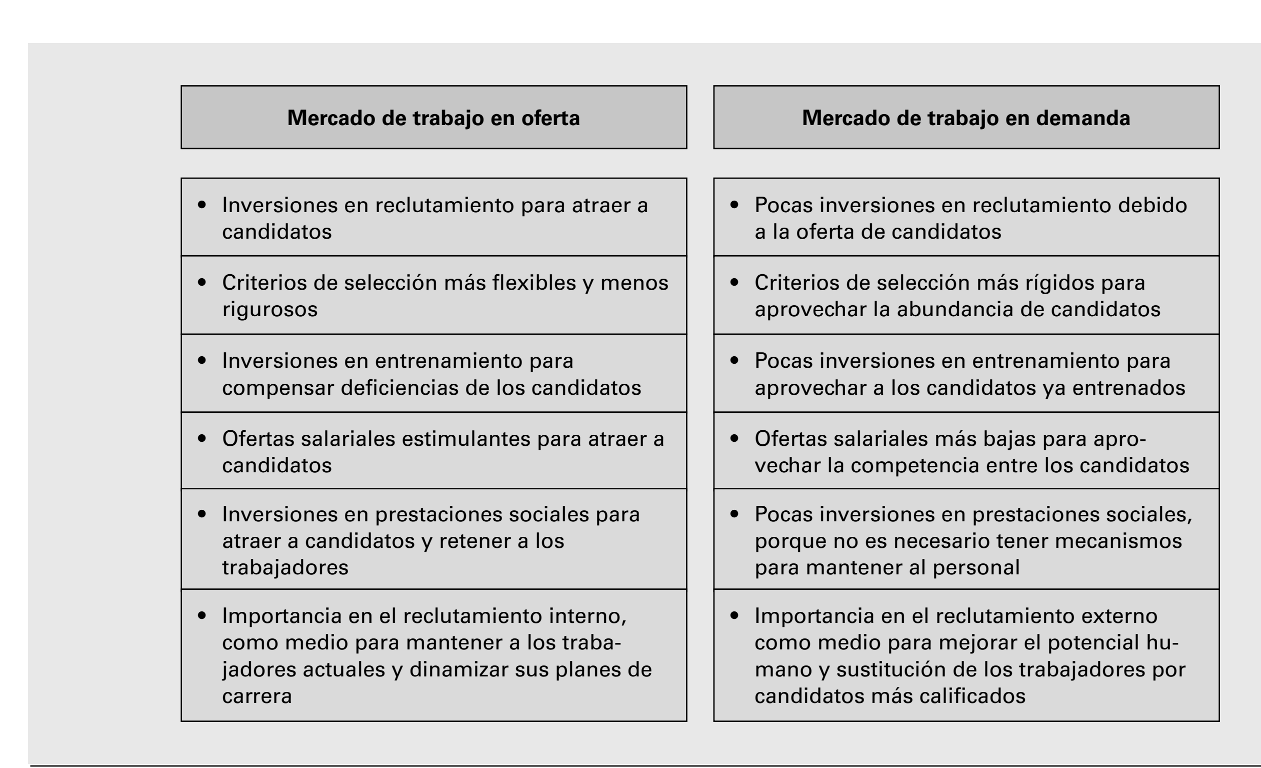
Figura 4.1 *Las situaciones del mercado de trabajo.*

dades de trabajo son más que la demanda— las organizaciones se encuentran ante un recurso escaso y difícil: las personas son insuficientes para llenar los puestos abiertos. Cuando el MT está en situación de demanda, o sea cuando las oportunidades de trabajo son menos que la oferta, las organizaciones se encuentran ante un recurso fácil y abundante, es decir, hay muchas personas que se disputan los empleos del mercado.

Además, las características del MT también influyen en el comportamiento de las personas y, en particular, de los candidatos a empleo. Cuando el MT está en situación de oferta, existe un exceso de vacantes y de oportunidades de empleo para los candidatos. En estas circunstancias pueden escoger y seleccionar a las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades y los salarios más altos. Como existen buenas oportunidades en el MT, los empleados encuentran motivos para abandonar sus actuales empleos para tratar de tener mejores oportunidades en otras organizaciones. No obstante, cuando el MT está en situación de demanda, los mecanismos se invierten, como muestra la figura 4.3.

Factores condicionantes del MT

Innumerables factores condicionan el MT:[1] el crecimiento económico, la naturaleza y la calidad de los puestos



Mercado de trabajo en oferta	Mercado de trabajo en demanda
• Inversiones en reclutamiento para atraer a candidatos	• Pocas inversiones en reclutamiento debido a la oferta de candidatos
• Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos	• Criterios de selección más rígidos para aprovechar la abundancia de candidatos
• Inversiones en entrenamiento para compensar deficiencias de los candidatos	• Pocas inversiones en entrenamiento para aprovechar a los candidatos ya entrenados
• Ofertas salariales estimulantes para atraer a candidatos	• Ofertas salariales más bajas para aprovechar la competencia entre los candidatos
• Inversiones en prestaciones sociales para atraer a candidatos y retener a los trabajadores	• Pocas inversiones en prestaciones sociales, porque no es necesario tener mecanismos para mantener al personal
• Importancia en el reclutamiento interno, como medio para mantener a los trabajadores actuales y dinamizar sus planes de carrera	• Importancia en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano y sustitución de los trabajadores por candidatos más calificados

Figura 4.2 *El impacto del MT en las prácticas de la ARH.*

Oferta de mercado de trabajo	Demanda de mercado de trabajo
• Exceso de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo	• Escasez de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo
• Los candidatos escogen y seleccionan las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades, salarios y beneficios	• Los candidatos compiten entre sí por las escasas vacantes presentando propuestas salariales más bajas o postulándose a puestos inferiores a los que pueden desempeñar
• Las personas se predisponen a abandonar sus empleos actuales y probar mejores oportunidades en otras organizaciones, aumentando así la rotación de personal	• Las personas procuran asirse a sus empleos por temor a perderlos
• Los empleados se sienten dueños de la situación y exigen mejores salarios y beneficios, se vuelven más indisciplinados y se ausentan más o llegan tarde a trabajar	• Los empleados tienden a evitar las confrontaciones en su organización y las posibles separaciones y procuran no faltar ni atrasarse

Figura 4.3 *El efecto del mercado de trabajo sobre los candidatos.*

de trabajo, la productividad y la inserción en el mercado internacional. El primero tiene que ver con el volumen del empleo (crecimiento), mientras que los demás se relacionan con la intensidad del empleo (calidad y productividad). En una economía abierta, cuanto mayor sea la intensidad, tanto mayor suele ser el volumen de transacciones. En las dos eras industriales (la industrialización clásica y la neoclásica), la composición del empleo era estable y permanente. En la era del conocimiento, la movilidad de los empleados ha crecido terriblemente con la migración del empleo de la industria al sector de los servicios, de la asesoría legal y formal a la ilegal e informal, del empleo industrial metropolitano al no metropolitano y al aumento del trabajo autónomo. En paralelo, creció la exigencia de calificación de los trabajadores en todos los sectores. En síntesis, aumentó la movilidad espacial, sectorial, ocupacional y contractual. Esa movilidad suele depreciar rápidamente las habilidades específicas de los trabajadores, es decir, incluso los trabajadores más educados necesitan de un reciclaje permanente. Además del volumen del empleo, la naturaleza del trabajo también cambia y ahora exige mayor velocidad en los procesos de transición de los trabajadores hacia su nueva situación. Por ello, los esfuerzos de formación y de recalificación profesional resultan fundamentales.

El nuevo perfil del empleo

A lo largo de la Revolución Industrial el MT fue sustituyendo a las haciendas por las fábricas. En la revolución del conocimiento, el MT se desplaza con rapidez, del sector industrial a la economía de servicios. Ahora la industria ofrece menos empleo, pero produce cada vez más, gracias a la modernización, la tecnología, la mejora de los procesos y el aumento de productividad de las personas. En cambio, el sector de los servicios ofrece cada vez más empleos. La modernización de las fábricas se dedica a productos de mejor calidad y más baratos, así amplía el mercado interno de consumo y ocupa una fracción mayor en el mercado externo o global. El aumento del consumo y de la exportación opera como una palanca del empleo en el sector de los servicios. La modernización industrial provoca la migración de los empleos,

1. **Reducción del nivel del empleo industrial:**
   a) Mayor producción industrial y con menos personas gracias a las nuevas tecnologías y procesos.
   b) Oferta de empleo en expansión en el sector de los servicios.
   c) Migración del empleo industrial al empleo terciario.
2. **Complejidad gradual del empleo:**
   a) Trabajo industrial cada vez más mental y menos físico.
   b) Aportación de la tecnología de la información a la industria.
   c) Mayor automatización y robotización de los procesos industriales.
3. **El conocimiento como el recurso más importante:**
   a) El capital financiero es importante, pero el conocimiento de saber cómo aplicarlo y hacerlo rentable es, incluso, más importante.
   b) El conocimiento es innovación, creatividad, novedad y piedra central del cambio.
4. **Tendencia a la globalización:**
   a) La globalización de la economía y la creación de una aldea global.
   b) La globalización del mercado de trabajo, cada vez más mundial y menos local.

Figura 4.4 *Las tendencias: el enorme cambio en el mercado de trabajo del mundo.*[3]

EVALUACIÓN CRÍTICA

¿CUÁL ES EL FUTURO DEL EMPLEO?[4]

¿La revolución tecnológica provocará hordas de desempleados en las calles? ¿El sector de los servicios será capaz de absorber a todos aquellos que pierdan sus empleos en la industria? ¿Estamos cambiando empleos buenos por otros inestables y mal pagados? Nada de eso es cierto para Steven Davis,[5] de la Universidad de Chicago. El fin del empleo no está cerca. Hoy se escucha lo mismo que se decía en la época de la Revolución Industrial, cuando se inventó la máquina de vapor y hubo incrementos de productividad con la mecanización de la agricultura, llevando a los trabajadores hacia la industria. Aun cuando la tasa bruta de desempleo permanezca constante, siempre habrá un movimiento intenso de creación y de destrucción de empleos en la economía. Hay mucho pánico y poca información acerca del tema. Los ciclos económicos son factores determinantes para la creación y la destrucción de empleos. El comercio internacional sólo es uno de los factores que contribuyen a la destrucción de empleos. La competencia interna también produce resultados semejantes. Sin embargo, al ver el asunto desde un ángulo microeconómico, se debe poner atención a la capacidad de innovación y adaptación de las empresas. Piense en lo que sucedió con las computadoras. IBM dominaba el mercado de las *mainframes*, pero en razón de una serie de deficiencias culturales y organizacionales, no fue capaz de moverse con rapidez al mercado de las microcomputadoras. Por eso se convirtió en un jugador menos importante en el sector. Si hubo una brutal destrucción de empleos en IBM, hubo una tremenda creación de puestos de trabajo en otras empresas que fueron más ágiles. Se trata del concepto de la destrucción creadora de Schumpeter. Cabe decir lo mismo de la estadounidense AT&T, que se hizo más pequeña. En contrapartida, el número de empleos creados en el sector de las telecomunicaciones de Estados Unidos fue extraordinario. Una parte nunca se debe considerar el todo. Algunos analistas prefieren fotografiar un detalle negativo y, a partir de ahí, hacen una generalización totalmente equívoca.

Las tasas de desempleo suelen ser mayores donde la educación es peor. El problema de la educación es uno de los principales responsables de la concentración de la renta. Un efecto de la revolución tecnológica es la mayor demanda de gente más calificada y menor necesidad de empleos tradicionales. No cabe duda de que la educación mejora la posibilidad de empleo.

pero no su extinción. Joelmir Beting[2] defiende la tesis de que el productor no es quien crea empleo para el trabajador, sino que lo crea el consumidor, quien también es el trabajador. De preferencia, el trabajador bien remunerado y con una carrera asignada. Paul Krugman,[3] el contundente crítico del sistema, liga los dos extremos: la globalización reacelera la modernización en sus dos caras, inventa empleos nuevos con la misma velocidad con la que elimina empleos antiguos. Con una ventaja: los empleos que surgen son mejores y con salarios más altos que los empleos que desaparecen. Así, la modernización promueve la economía hacia la precariedad del trabajo (y de la renta) de la pequeña minoría de despedidos a cambio del enriquecimiento del empleo (y del salario) de la gran mayoría de los que permanecen a bordo de las empresas que se modernizan. En resumen, el balance de la modernización es positivo. Beting recuerda que la producción y el uso de computadoras, equipamientos, programas y procesos de automatización crearán cerca de 12 millones de nuevos empleos en Estados Unidos. La mitad de ellos en el campo del *software*, cuyo mercado de trabajo es tres veces mayor que el del sector automovilístico. ¿Quién podría imaginar esto?

Como señala Joelmir Beting, la discusión del empleo cumple 250 años y viene desde el comienzo de la Revolución Industrial: algunos especialistas dicen que la tecnología es enemiga del empleo, otros aseguran que la tecnología y el empleo son verdaderos hermanos siameses. En Brasil, la controversia tiene menos de 50 años. José Pastore señala que, históricamente, la innovación tecnológica y la mejora de la productividad siempre estuvieron asociadas a la expansión del empleo y no a su

CASO DE APOYO

LAS TENDENCIAS DEL EMPLEO

William Bridges[7] ofrece dos noticias: una buena y una mala. La mala es que la era del empleo formal, ortodoxo, con patrones y empleados, salarios y prestaciones, contrato de trabajo y cartera asignada ha llegado a su fin. Es un fenómeno mundial. La idea tradicional del empleo con la que siempre vivimos y que formó parte de nuestra educación, con horario de trabajo, cinco días por semana, en la oficina de la empresa, con vacaciones, aguinaldo, derechos y obligaciones laborales es un concepto del siglo XIX que desaparace con rapidez increíble. El viejo estilo de trabajar y crecer dentro de las compañías y después jubilarse es una página vuelta en el libro de la historia del empleo. Hay un cambio radical en el concepto del empleo y los empleados convencionales desaparecen del mapa. El surgimiento del desempleo en el mundo entero está ahí para confirmarlo. Las transformaciones son más intensas y exigen nuevas y diferentes formas de empleo, como el empleo temporal, el trabajo de medio tiempo, los horarios flexibles, el trabajo remoto (en oficinas virtuales o en el llamado *home office* o *teleworking*) para los que aún conservan su empleo. Los contratos de trabajo de cortísimo plazo, la subcontratación, la terciarización, la asociación y otras formas de relaciones laborales ahora son frecuentes. Incluso en los empleos que todavía restan hay una especie de *justo a tiempo*: el trabajador eventual o el empleado temporal. La llamada economía flexible.

La buena noticia es que la manera de ganarse la vida ya no depende de un empleo formal en la oficina de la empresa. Trabajar no es tener un empleo. Las empresas pasan por un adelgazamiento y se concentran en sus actividades esenciales, sobre todo en las que agregan valor al producto o servicio, y en el cliente. La evolución de la tecnología de la información está detrás de todo. La consecuencia es el surgimiento de la empresa virtual, una entidad sin existencia física, sin trabajadores como los que existen hoy y cuyas partes funcionales están ligadas entre sí tan sólo de forma electrónica. No hay edificios, salas, mesas, archivos ni estacionamientos, cafeterías, elevadores, etc. Es la oficina móvil o virtual. La movilidad se resume en dos palabras clave: miniaturización y comunicación. La primera ha hecho surgir los microaparatos de poco peso, teléfonos de bolsillo y *módems* de comunicación de datos del tamaño de una tarjeta de crédito. La segunda es un avance en la velocidad y la capacidad de transmisión de datos, por lo que el mundo se encoge o, cuando menos, parece más pequeño.

reducción, como se suele pensar, porque la modernización enriquece el trabajo humano, mejora la calidad de los productos y servicios, disminuye el costo relativo de la producción y amplía el mercado, la producción y el empleo. Pastore cita el ejemplo del primer mundo: los países desarrollados están inmersos en la nueva revolución tecnológica y las tasas de desempleo del bloque van desde 3% en Japón a 23% en España, pasando por 11% en Alemania o 5% en Estados Unidos; los precursores de la *cuarta ola*. Las nuevas tecnologías no son responsables, en sí mismas, del desempleo. Sólo se vuelven destructivas cuando el régimen contractual de trabajo se hace inflexible. Las leyes laborales constituyen el elemento rígido que impide la flexibilidad del empleo. En su opinión, cuanto mayor sea la flexibilidad de contratación y de dimisión, tanto mayor será la oferta de empleo. Y agrega: "somos rehenes de un sistema realmente perverso, o se contrata con todas las obligaciones laborales, que son muchas, o se emplea sin derecho alguno". De ahí la ocupación informal, que alcanza 57% de la fuerza de trabajo en Brasil. Las nuevas tecnologías no cambian el perfil de todas las profesiones, pues no hay un movimiento único en dirección a un mayor nivel de calificación para todas ellas. La demanda de trabajadores con poca calificación va a seguir viva en la creciente economía de los servicios. Esto es bueno para los más viejos. Por cuanto a los jóvenes, deben buscar el futuro en la educación, la cual resulta cada vez más importante que el simple entrenamiento. El nuevo trabajador debe ser polivalente y saber hacer un poco de casi todo. No bastará con tener estudios. Será necesario tener buenos estudios. Quien sea capaz de resolver problemas tendrá empleo garantizado. Se acabó la profesión de tamaño único. El avance tecnológico no está provocando el desempleo tanto como el atraso educativo. Cuando se habla de competitividad global, el desafío también es de la escuela y no sólo de la empresa. O educamos más y mejor o de lo contrario tendremos que convencer a nuestros competidores de que "deseduquen" a sus profesionales. Así, el futuro del empleo debe pasar por el mejoramiento de la educación general, la formación profesional básica y la flexibilización de las leyes laborales. Dejemos a la tecnología en paz. Gary Becker, ganador del premio Nobel de economía, es más contundente cuando afirma que la modernización tecnológica no es la mayor responsable del desempleo de la mano de obra calificada en la educada Europa, sino que lo son las leyes laborales anticuadas y retrógradas.

EVALUACIÓN CRÍTICA

EL FIN DE LOS EMPLEOS[8]

Jeremy Rifkin afirma que estamos en una nueva fase de la historia, que se caracteriza por la disminución sistemática e inevitable de los empleos. El número de subempleados o sin trabajo aumenta conforme millones de personas que ingresan a la fuerza de trabajo descubren que son víctimas de una extraordinaria revolución de la alta tecnología. Las computadoras sofisticadas, las telecomunicaciones, la robótica y otras tecnologías de punta sustituyen a los seres humanos en cada sector e industria, desde las manufacturas, los negocios detallistas y los servicios financieros hasta el transporte, la agricultura y el gobierno. Al contrario de los demás autores citados, Rifkin considera que la tecnología es la gran villana del empleo. Muchas funciones jamás retornarán: los operarios, los ascensoristas, las secretarias, los auxiliares de despacho, las recepcionistas, los vendedores, los cajeros de banco, las telefonistas, los cobradores de autobús, los bibliotecarios y los gerentes medios son sólo algunas de las funciones destinadas a una virtual extinción. No obstante, se crean algunas nuevas funciones que son, en su mayoría, empleos de baja remuneración y, en general, temporales. Según él, el mundo se polariza en dos fuerzas irreconciliables: por una parte, la élite de la información que controla y administra la economía global de alta tecnología y, por otra, el número creciente de trabajadores desplazados, con escasas perspectivas y poca esperanza de encontrar buenos empleos en un mundo cada vez más automatizado. Rifkin piensa que debemos dejar la ilusión de reentrenar a las personas para puestos que ya son inexistentes y debemos prepararnos para un mundo nuevo que está eliminando el empleo en la producción en masa y la comercialización de bienes y servicios. En el siglo XXI el sector de mercado y el sector público deberán desempeñar un papel cada vez menor en el quehacer diario de las personas en todo el mundo. El futuro está en el tercer sector de la economía: las comunidades de intereses propios. Según él, ésta es la salida del entuerto.

La mayor presión se refiere al impacto del desarrollo tecnológico y de las continuas innovaciones en las organizaciones, que proporciona mayor productividad y calidad en el trabajo. Es hacer cada vez más y mejor, cada vez con menos recursos o, en otras palabras, con menos personas. Esto significa productividad y calidad para proporcionar competitividad a través de productos mejores y más baratos. En uno de los extremos está la reducción del número de trabajadores y la consecuente reducción de la oferta de empleos en cada organización. Mientras que, en el otro, está el aumento del mercado y la oportunidad para un número mayor de organizaciones con más empleos en una economía eminentemente dinámica y competitiva. ¿Paradójico? Tan sólo en apariencia.

Mercado de RH

Si el mercado de trabajo se refiere a las oportunidades de empleo y a las vacantes existentes en las empresas, el mercado de recursos humanos (MRH) es el reverso de la medalla. Se refiere al conjunto de candidatos a empleo. El MRH (o mercado de candidatos) se refiere al contingente de personas que están dispuestas a trabajar, o que

CASO DE APOYO

SIN SALIR DE CASA[9]

A inicios del siglo XX Henry Ford, el inventor de la fábrica moderna, reclamaba: "¿Por qué cada vez que solicito un par de brazos ustedes me traen a un ser humano pegado a ellos?" En aquella época Ford sólo quería mano de obra. El mundo ha cambiado. Un siglo después, la vieja línea de montaje de la Ford ha sido robotizada y transformada en células de producción y proveedores satélites que dan por resultado una fábrica estrecha y con un método *justo a tiempo.* En la fábrica automatizada del futuro, el trabajo humano será residual o de supervisión. En la difusión de los microaparatos y de las redes, surge el teletrabajo, el trabajo en casa, por encargo, con o sin un vínculo de empleo, fundado en los avances de la tecnología de la información. Privilegio de la nueva generación de los microaparatos.

José Pastore echa más leña al fuego: "Antes de lo que se imagina, la mayoría de los trabajadores, vinculados o no a las empresas, estará en casa, en una oficina particular o en una oficina propia. El teletrabajo, enviado por la computadora, sustituirá el tránsito, la contaminación y el estrés de la gran ciudad. Esto mejorará la calidad de vida del profesional y la productividad de la empresa". Esto no es ficción, el número de estadounidenses que trabajan para empresas sin salir de casa pasó de 6 a 48 millones, según un estudio de Media Lab del MIT. Joelmir Beting nos recuerda que, en vez de que el empleado se desplace al lugar de trabajo, éste se dirige al trabajador, aunque esté ubicado a cientos de kilómetros de la empresa. En la grupa del teletrabajo viene el empleo global, impensable hace menos de media década. Una persona que vive en Caravelas, Brasil, podrá trabajar para una empresa de Cincinnati, Estados Unidos, o para una empresa de Uberaba, en Minas Gerais, Brasil, sea de tiempo completo o parcial, en un trabajo permanente o uno continuo. Es lo que sucede con las empresas indias que trabajan como *call-center* de empresas estadounidenses. Las investigaciones arrojan que la productividad del teletrabajo en casa es hasta 40% mayor que al realizar la misma tarea en la empresa. El lado negativo del teletrabajo es que dificulta la supervisión, afecta el sigilo del negocio, rompe el concepto de carrera y promoción, acaba con el calor humano del trabajo en grupo. En Estados Unidos ya existen contratos colectivos de teletrabajo para mujeres que sostienen a sus familias, minusválidos y universitarios. El mismo Beting trabaja en casa desde 1977. Hoy se habla de fábricas comunitarias de teletrabajo, villas suburbanas, aldeas del interior y plataformas mundiales de teletrabajo que ya funcionan en India e Indonesia. La interconectividad de la computadora, el teléfono y el televisor patrocina esa vacante de la información. En Estados Unidos proliferan las *worknets,* o sea, los teletrabajadores interconectados para la solución de problemas, la toma de decisiones o la ejecución y la subcontratación de tareas por encargo.

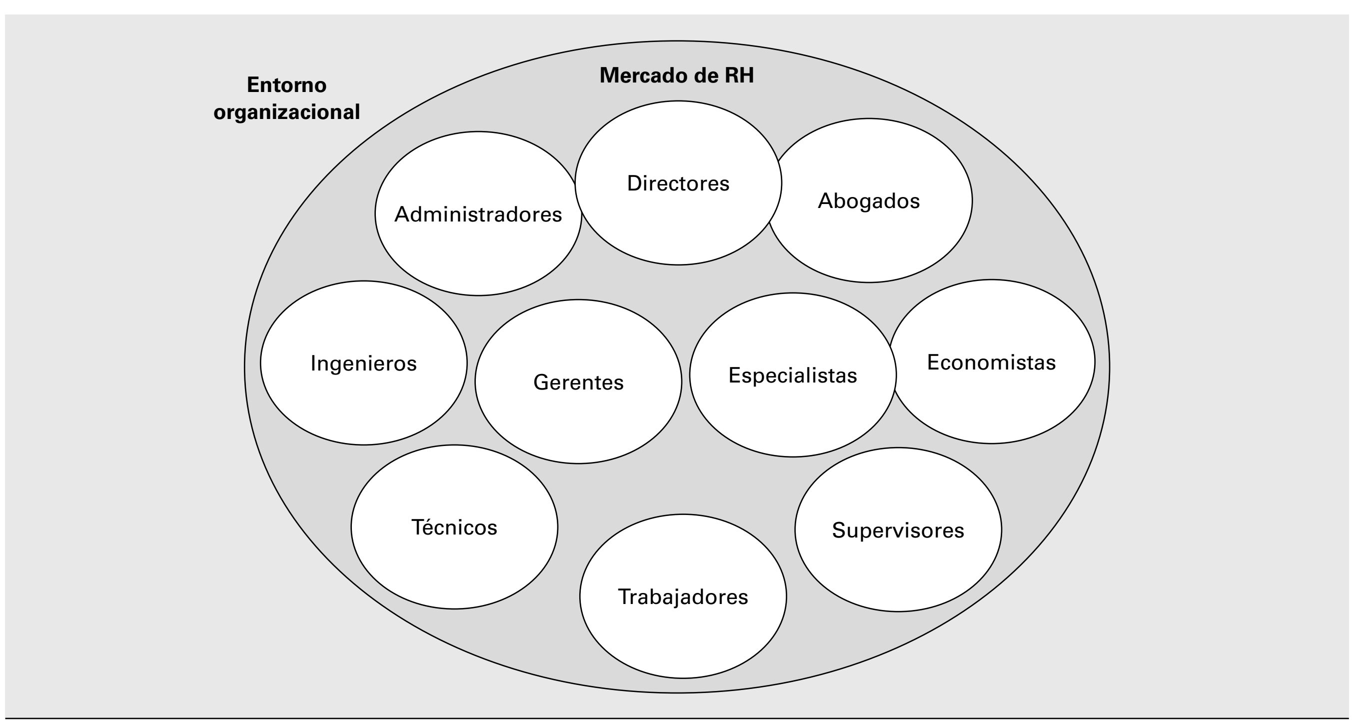


Figura 4.5 *Segmentación del mercado de RH.*

trabajan pero están dispuestas a buscar otro empleo. El MRH lo constituyen personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas. Como todo mercado, el MRH puede ser segmentado para facilitar su análisis y penetración.

El MRH se presenta en situaciones de oferta (abundancia de candidatos) o de demanda (escasez de candidatos). La figura 4.6 muestra las dos situaciones extremas.

Como ilustra la figura 4.7, el MRH puede estar total o parcialmente contenido en el MT.

Pero las características del MRH influyen enormemente en las prácticas de RH de las organizaciones que componen el MT, como muestra la figura 4.8.

Por otra parte, como se muestra en la figura 4.9, las características del MRH, además de influir en el comportamiento de las organizaciones, también influyen en el comportamiento de las personas y, en particular, de los candidatos.

El MRH es dinámico y presenta una notable movilidad. Según datos del Ministerio del Trabajo brasileño, los 24.1 millones de trabajadores empleados en el sector formal de la economía presentaron un elevado índice de rotación; en 1997, cerca de 8 457 000 asalariados fueron despedidos, mientras que otros 8 421 000 fueron contratados. Esto significa que 30% de los trabajadores cambiaron de empleo. Es un índice extremadamente alto de rotación.



Figura 4.6 *Las situaciones del MRH.*

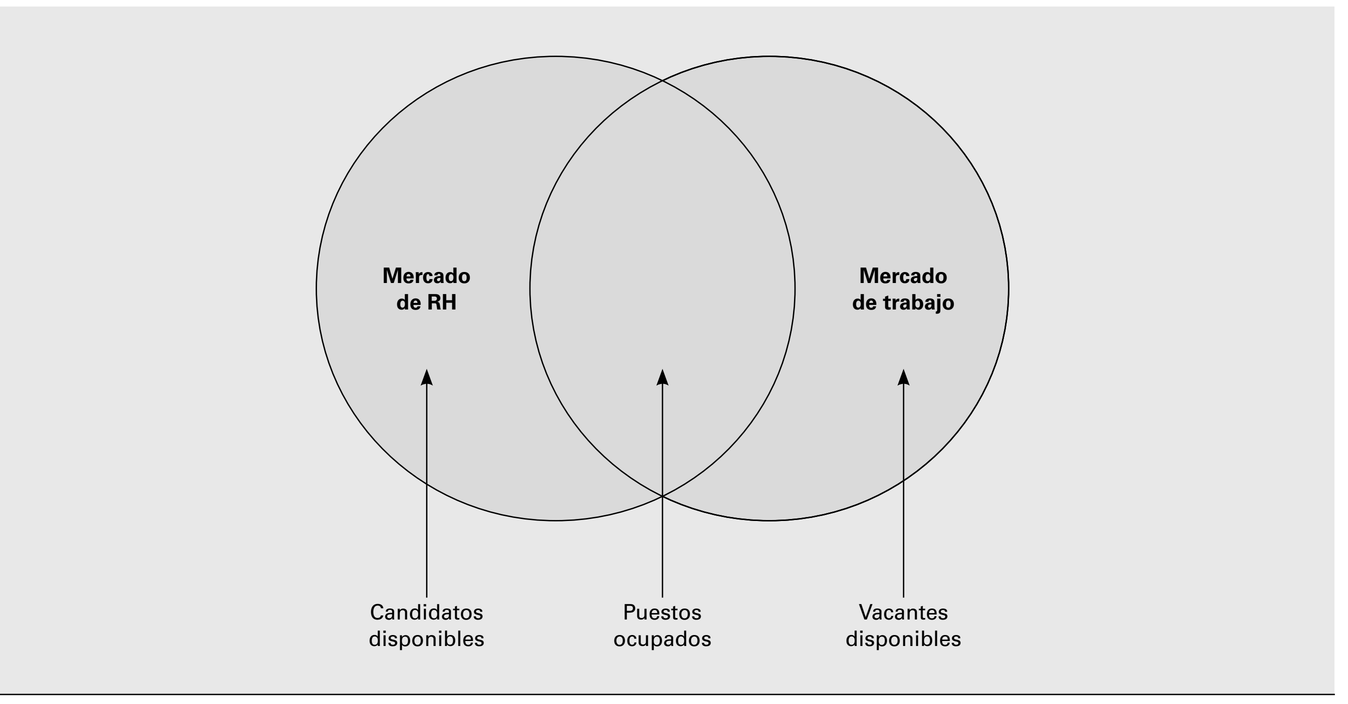


Figura 4.7 *El intercambio entre el mercado de trabajo y el mercado de RH.*

Mercado del trabajo en oferta	Mercado de trabajo en demanda
• Cantidad excesiva de vacantes	• Cantidad insuficiente de ofertas de vacantes
• Competencia entre empresas para obtener candidatos	• Falta de competencia entre las empresas para obtener candidatos
• Intensificación de inversiones en reclutamiento	• Reducción de inversiones en reclutamiento
• Reducción de las exigencias para los candidatos	• Aumento de las exigencias para los candidatos
• Intensificación de las inversiones en entrenamiento	• Reducción de inversiones en entrenamiento
• Importancia en el reclutamiento interno	• Importancia en el reclutamiento externo
• Políticas de fijación del personal (retención del capital humano)	• Políticas de sustitución de personal (mejora del capital humano)
• Orientación hacia las personas y su bienestar	• Orientación hacia el trabajo y la eficiencia
• Incremento en las inversiones en prestaciones sociales	• Reducción o congelación de las inversiones en prestaciones sociales

Figura 4.8 *Comportamiento de las organizaciones en el mercado de trabajo.*

Mercado de RH en oferta	Mercado de RH en demanda
• Cantidad excesiva de candidatos	• Cantidad insuficiente de candidatos
• Competencia entre los candidatos para obtener empleo	• Falta de competencia entre los candidatos
• Reducción de las pretensiones salariales	• Elevación de las pretensiones salariales
• Dificultad para conseguir empleo	• Facilidad para conseguir empleo
• Temor de perder el empleo actual y mayor fijación al mismo	• Voluntad de perder el actual empleo y menor fijación al empleo
• Bajo ausentismo	• Elevado ausentismo
• El candidato acepta cualquier oportunidad desde que aparece	• El candidato selecciona las múltiples oportunidades que tiene por delante
• Orientación hacia la supervivencia	• Orientación hacia la mejoría y el desarrollo profesional

Figura 4.9 *Comportamiento de los candidatos en el mercado de trabajo.*

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

POWERCONSULTING

Para transformar a PowerConsulting en un depósito de cerebros privilegiados, Marina montó un proceso mixto de reclutamiento y selección de *trainees.* Dado que el internado presupone una permanencia corta en la empresa, con fechas de inicio y terminación, el *trainee* tiene una propuesta para quedarse. El DRH se encargará de hacer el reclutamiento, la tamización y la aplicación de pruebas de conocimientos y aptitudes de los candidatos. Los que superen tales barreras serán dirigidos a los gerentes de línea y a sus equipos, que se encargarán de entrevistarlos y seleccionarlos. Los candidatos finalistas serán entrevistados por Ricardo Costa, el presidente interesado en conocer personalmente a todos los futuros consultores de su empresa. Así, el proceso será una responsabilidad de la línea y una función del *staff*. Para ello, debe comenzar a entrenar a los gerentes y a los equipos para que participen activamente en el proceso. ¿Por dónde comenzar? ¿Usted cómo le ayudaría?

LA ARH HOY EN DÍA

EL VILLANO DEL EMPLEO[10]

Globalización, competencia, modernización, estabilización. En Brasil, para el 63% de los trabajadores, todo esto se ha convertido en un palabrón. Es lo que revela la investigación de Ibope, encomendada por la Confederación Nacional de Industria Brasileña (CNI). La globalización enciende la competencia que desencadena la modernización, con o sin estabilización. El proceso es darwiniano: el triunfo del más apto en la carrera de los desiguales. La modernización de las empresas es un juego rudo en dos tiempos: el primero, destrucción de empleos malos, obsoletos, envilecidos. El segundo, la (re)creación de empleos buenos, modernos, valorizados. Es la cuestión de fondo. La modernización significa el sufrimiento transitorio de 7% de desempleados, a cambio del beneficio permanente de

93% de ocupados. Éstos, a bordo de empresas que se modernizan, realizarán en ellas un trabajo mejor por un salario mayor. O por una realización personal más gratificante en el mismo ambiente de trabajo. En el primer tiempo del juego rudo se presenta una menor reducción del empleo y una mayor migración del empleo. En la historia reciente de Brasil, la inflación aún ronda 5% al año, pero el PIB ha estado por debajo de 3.5%. ¿Por culpa de la modernización? No. Debido a las políticas monetarias y fiscales del sector público. La llamada crisis fiscal es el gran villano del mercado de trabajo, porque anula la capacidad de invertir (y de emplear) del sector público y debilita la voluntad para emprender del sector privado, bajo las garras de créditos cortos y caros y de impuestos onerosos e injustos.

Volvamos a la modernización. En el segundo tiempo del mismo juego rudo, las empresas ofrecerán productos y servicios cada vez mejores, a costos y precios vez más bajos. Esto beneficia a los accionistas, trabajadores y consumidores. Los accionistas retribuidos ampliarán la (re)inversión en el negocio. Los trabajadores reciclados serán más productivos y participarán de los resultados de la calidad del trabajo (y del salario). Los consumidores dispondrán de productos mejores y más baratos, consumirán más. La modernización, en el segundo tiempo, amplía el consumo, la producción, el salario y el empleo. Sí, el empleo en la economía en general y en la propia empresa que, modernizada, se vuelve audaz, compite y triunfa en el mercado interno y en el externo.

EVALUACIÓN CRÍTICA

LA FALTA DE CALIFICACIÓN EXCLUYE A 98% DE LOS TRABAJADORES[11]

En un año, cerca de 100 mil personas fueron atendidas en el puesto central del Sistema Nacional de Empleo (Sine-SP) de la Secretaría de Empleo y Relaciones Laborales del Estado de São Paulo para disputar las 11 194 vacantes ofrecidas por las empresas. Lo más dramático no es que haya nueve candidatos que disputen cada vacante. La falta de calificación y el gran número de exigencias impuestas por las empresas fueron determinantes para que menos de 2%, sólo 1 875 personas, fueran empleadas. Casi 98% fueron excluidas por falta de calificación. Mientras las vacantes disminuyen, las empresas aumentan las exigencias. El perfil del trabajador demandado por la industria se puede resumir en: bachillerato terminado, experiencia anterior y curso técnico del tipo de los ofrecidos por el Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), además de facilidad para trabajar en equipo. Esta nueva realidad llevó al Senai a sustituir los cursos tradicionales, como los de tornero, mecánico o fresador, por entrenamientos más amplios para desarrollar la sociabilidad en sus currículos. Ahora ya no basta con tener sólo habilidades técnicas.

Concepto de reclutamiento

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento —tal como ocurre con el proceso de comunicación— es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados.

Reclutamiento interno y externo

En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo.

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización —colaboradores— para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto,

NOTAS

CONCEPTOS DE RECLUTAMIENTO

- **El reclutamiento** es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización.[12]
- **El reclutamiento** es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.[13]
- **El reclutamiento** es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos.[14]
- **El reclutamiento** es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito.

fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.

Así, mientras que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas. El reclutamiento interno aborda a los actuales colaboradores de la organización y el externo se enfoca en los candidatos que están en el MRH. Uno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el otro busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento.

El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización). Por su lado, para funcionar bien, el reclutamiento externo debe abordar el MRH de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos que desea buscar.

El reclutamiento interno y el externo contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.

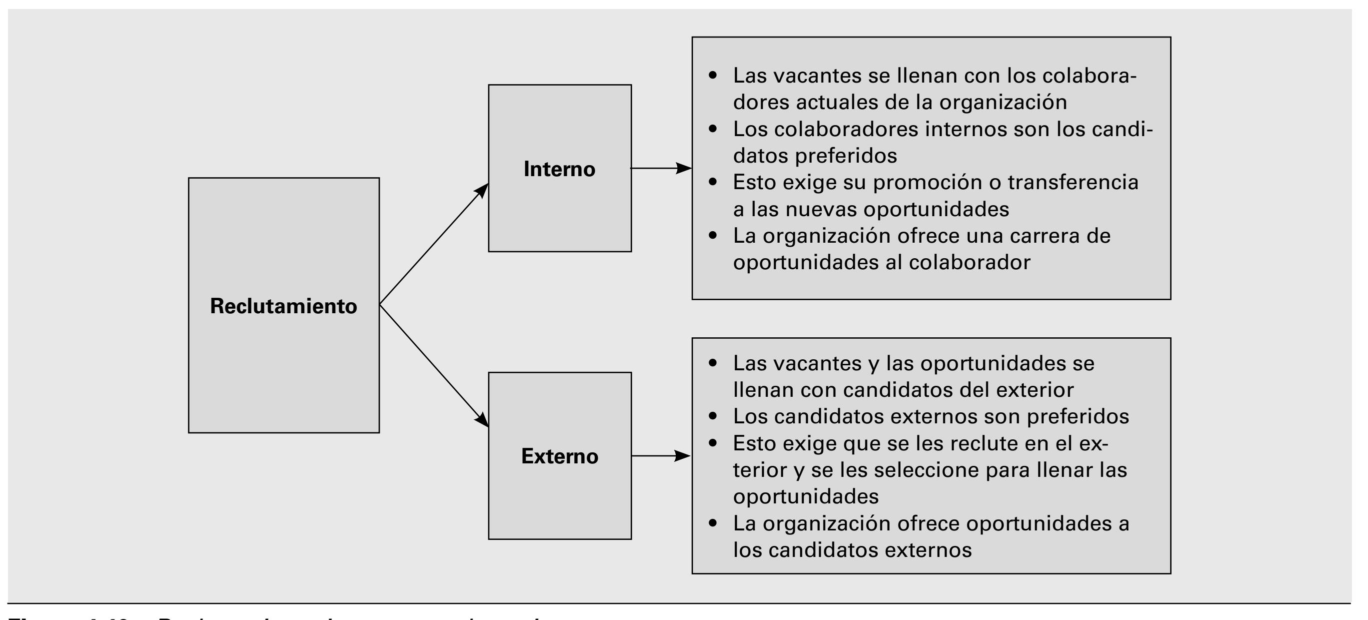


Figura 4.10 *Reclutamiento interno y reclutamiento externo.*

Planeación de RH

Necesidad de reclutamiento

Contexto interno

Fuentes internas

Reclutamiento interno

Fuentes externas

Reclutamiento externo

Contexto externo

Candidatos reclutados

Dirigidos a la selección

Figura 4.11 *Las alternativas del reclutamiento de las personas.*

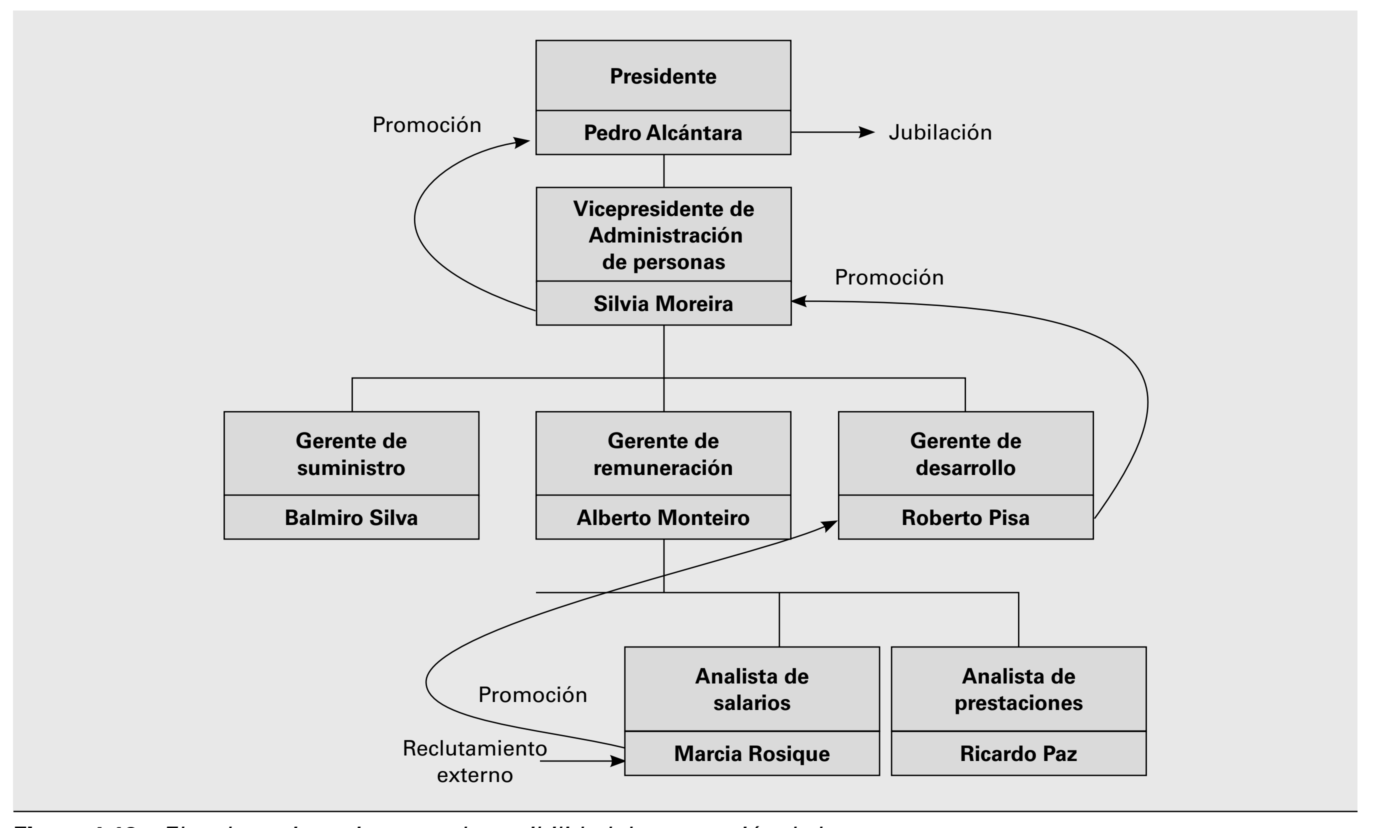


Figura 4.12 *El reclutamiento interno y la posibilidad de promoción de las personas.*

LA ARH HOY EN DÍA

CÓMO RECLUTAN LAS EMPRESAS

Bradesco, una compañía brasileña, es partidaria del reclutamiento interno. De los miles de trabajadores y de sus 7 871 ejecutivos, ninguno viene del mercado. Todos se formaron en casa. El banco sólo admite trabajadores para ocupar los puestos más bajos, como *office-boy* o secretaria, y ofrece una "carrera cerrada" (sistema de crecimiento interno) por delante. Para alguien que gusta de la seguridad, esa política es fundamental. Pero el reclutamiento externo no queda atrás: en 12 meses Bradesco admitió a 3 565 personas, una media de 10 por día. Accor Brasil es otra empresa que brinda a sus miles de colaboradores la posibilidad de ascender vía reclutamiento interno, no sólo por su sistema formal de planeación de la carrera, sino por su crecimiento debido a la creciente expansión de la red hotelera.[15]

El grupo Brasmotor utiliza un banco global de talentos en el cual están inscritos todos los ejecutivos de todas las unidades del grupo estadounidense Whirlpool (controlador de Brasmotor) en el mundo. La idea es facilitar su transferencia entre las filiales. Dow Chemical tiene un Job Announcement System, por medio del cual todas las vacantes abiertas en el grupo, en el mundo entero, son anunciadas en la intranet. Todos los colaboradores de alguna de las filiales se pueden proponer como candidatos en el momento que cumplen los requisitos necesarios.[16]

PROS Y CONTRAS

RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento interno tiene ventajas y desventajas:

Ventajas:

1. **Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.**
2. **Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.**
3. **Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.**
4. **Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.**
5. **No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.**
6. **Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.**
7. **Costo financiero menor al reclutamiento externo.**

Desventajas:

1. **Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.**
2. **Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.**
3. **Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.**
4. **Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.**
5. **Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.**
6. **Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.**

NOTAS

BOLSA DE TRABAJO[17]

La bolsa de trabajo es un organismo gubernamental o sindical que tiene por objeto centralizar información acerca de los empleos disponibles en el MT. Las empresas proporcionan a la entidad interesada los datos sobre las vacantes existentes y esa información se procesa y transmite a los candidatos desempleados. Las bolsas de trabajo fueron creadas en Inglaterra a principios del siglo XX y se difundieron posteriormente a otros países de Europa. En Brasil esta actividad se reserva institucionalmente al Ministerio del Trabajo, por medio del Sistema Nacional de Empleos (Sine).

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
• Los puestos vacantes los cubren trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la organización	• Los puestos vacantes los cubren con candidatos externos que son seleccionados e ingresan a la organización
• Los candidatos salen de entre los cuadros de la propia organización	• Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de los recursos humanos
• Los candidatos ya son conocidos por la organización, han pasado por pruebas de selección y programas de entrenamiento y su desempeño ha sido evaluado	• Los candidatos son desconocidos para la organización y deben pasar por pruebas y ser evaluados mediante el proceso de selección
• Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores propios, quienes pueden subir a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional dentro de la organización	• Las oportunidades de empleo son ofrecidas al mercado y esos candidatos pueden disputárselas

Figura 4.13 *Las diferencias entre el reclutamiento interno y el externo.*

El enfoque del reclutamiento

A fin de cuentas, ¿cuál es el propósito del reclutamiento de personal? Depende de su enfoque, del objetivo que se propone. El reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y mantener el *statu quo*. Por otra parte, se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio. La figura 4.14 brinda una idea sobre cómo enfocar las actividades del reclutamiento de personas.

Cuando el reclutamiento busca atraer candidatos para que ocupen los puestos vacantes y disponibles, entonces vale la pena interesarse en atraer también las competencias necesarias para el éxito de la organización.

Técnicas de reclutamiento externo

Mientras que el reclutamiento interno abarca a un contingente circunscrito de trabajadores conocidos, el reclutamiento externo abarca un enorme contingente de candidatos dispersos en el MRH. Su ámbito de actuación es inmenso y los candidatos no siempre reciben las señales. Por tal motivo, el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, dondequiera que esté, para atraerlo a la organización.

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su *curriculum vitae* a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarle. La solicitud se puede llenar por internet. Las organizaciones con éxito siempre tienen las puertas abiertas para recibir a candidatos que se presentan de manera espontánea, aun cuando no puedan ofrecer oportunidades por el momento. El reclutamiento debe ser una actividad continua y permanente.

El *curriculum vitae* (CV) adquiere enorme importancia para el reclutamiento externo. Funciona como un

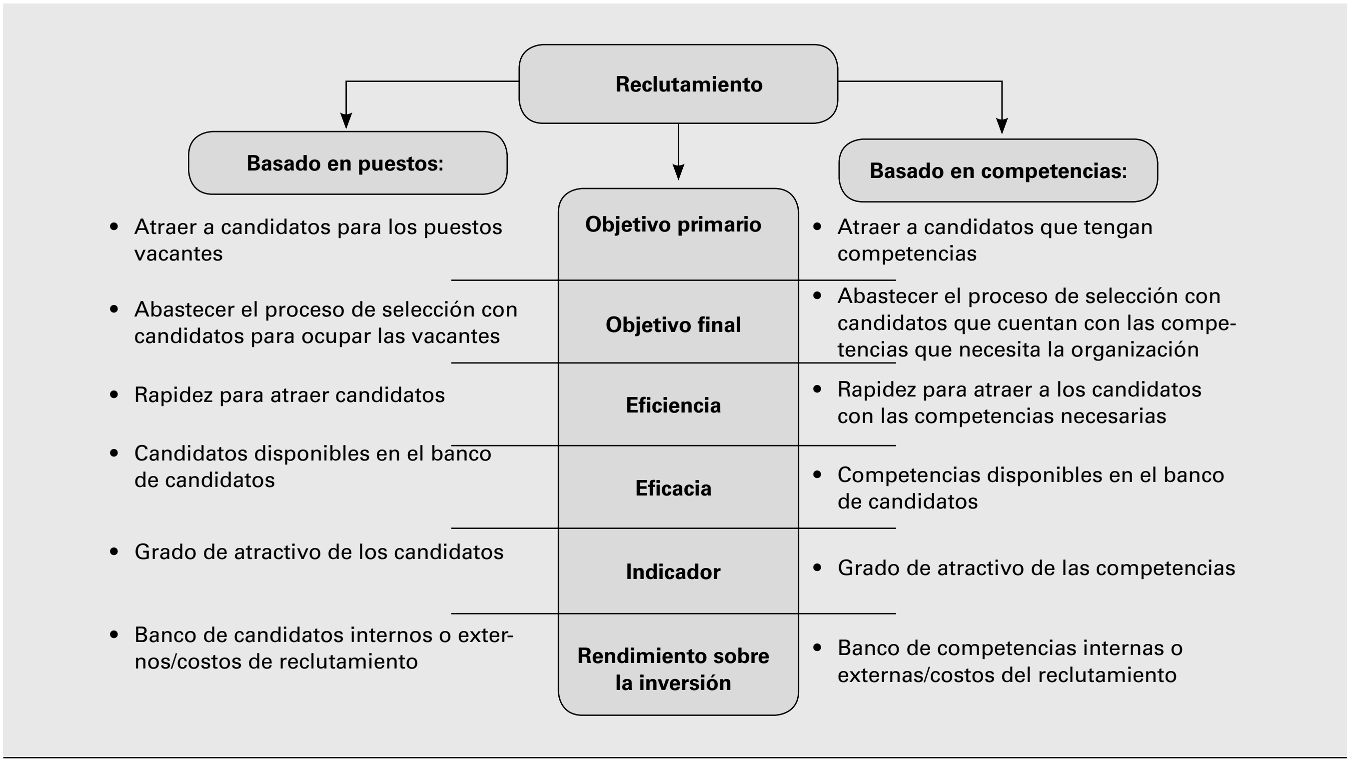


Figura 4.14 *Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.*

catálogo o carpeta del candidato. El CV se presenta en secciones: los datos personales (información básica, como nombre, edad, dirección y teléfono para contacto), los objetivos pretendidos (puesto o posición deseada), la formación escolar (estudios cursados), la experiencia profesional (empresas en las que ha trabajado y trabaja) y habilidades y calificaciones profesionales (principales puntos fuertes y competencias personales).

PROS Y CONTRAS

RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo tiene sus ventajas y desventajas:

Ventajas:

1. **Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.**
2. **Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.**
3. **Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.**
4. **Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.**
5. **Incentiva la interacción de la organización con el MRH.**
6. **Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.**

Desventajas:

1. **Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.**
2. **Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.**
3. **Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.**
4. **Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.**
5. **Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.**

LA ARH HOY EN DÍA

CÓMO RECLUTAN LAS EMPRESAS

La mayoría de las organizaciones lee, interpreta, selecciona y hasta responde a los CV que recibe por correo tradicional o electrónico.[18] Los candidatos son seleccionados y acuden a entrevistas, otros son archivados para el futuro o incluso son encaminados hacia algún director sugiriendo una entrevista o contacto. Ahora lo habitual es enviar el currículum por internet.

Las principales técnicas para el reclutamiento externo son:

1. Anuncios en diarios y revistas especializadas

Los anuncios en diarios suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiera ocupar. Los gerentes, los supervisores y los oficinistas se dan bien con los diarios locales o regio-

CURRICULUM VITAE

Ademar de Souza Ricardo
27 años
Área pretendida: Gerencia de Finanzas
Brasileño Soltero
Nacido el 18/10/1973-Ribeirão Preto – SP
Rua Prudente de Moraes, 213 –Ap. 35-São Paulo-SP-04565-010
Teléfono: (01)6185-6363

A. Objetivos pretendidos
Gerencia financiera o posición relacionada

B. Escolaridad:
- Universidad General de São Paulo, Facultad de Administración, 1997
- Universidad General de São Paulo, Posgrado en Análisis financiero, 1998

C. Calificación profesional:
Experiencia en inversiones, crédito y financiamiento a personas físicas/morales.
Sólidos conocimientos sobre el sistema bancario, hipotecario y mercado de capitales.
Fluidez perfecta del inglés y el español. Buenos conocimientos de francés y alemán.
Excelentes relaciones bancarias y con entidades de financiamiento.
Habilidad en computación (Word, Excel, PowerPoint, etcétera).

D. Experiencia profesional:
- Companhia Interamericana de Crédito
  Gerente de procesos de crédito: agosto/2000 a agosto/2006
- KLG Metais
  Analista financiero: febrero/1995 a julio/2000
  Supervisor de presupuesto financiero: marzo/1990-febrero/1995
- Refrigeração Ártico S/A
  Supervisor de crédito: agosto/1988 a febrero/1990

E. Otros cursos y actividades
- Convención de ABF (Asociación Brasileira de Finanzas) del 5 al 12/8/1998-SP
- Curso avanzado de inglés, Centro de Cultura Inglesa, São Paulo, 1997
- Curso avanzado de internet, Internetcom, São Paulo, 1999
- Curso de dinámica de grupo, Interface, São Paulo, 2000

Figura 4.15 *Ejemplo de un* curriculum vitae*.*

nales. En el caso de empleados especializados, los diarios más populares son los más indicados. Si el puesto fuera muy específico se puede acudir a revistas especializadas. La creciente globalización ha creado cuantiosas oportunidades para nuevos puestos en muchas empresas multinacionales, lo cual exige conocer otras lenguas y dominar diversas técnicas de computación.

La construcción del anuncio es importante. Se debe tener siempre en mente la forma en que el candidato interpretará el anuncio y reaccionará ante él. Los especialistas en publicidad señalan que el anuncio debe tener cuatro características, representadas por las letras AIDA. La primera es llamar la *atención*. El anuncio que presenta la figura 4.16 ocupa un espacio considerable de la sección de clasificados y llama la atención por su tamaño y claridad gráfica. La segunda es despertar el *interés*. El anuncio de la figura 4.16 despierta el interés por el puesto debido a que habla de la naturaleza desafiante de las actividades. La tercera es crear el *deseo,* aumentando el interés, al mencionar aspectos como la satisfacción en el trabajo, el desarrollo de la carrera, la participación en los resultados y otras ventajas. Por último está la *acción*. El anuncio que se presenta a continuación provoca una acción o movimiento del candidato, como enviar su CV por correo normal o electrónico. Ahora muchas organizaciones prefieren usar internet para el reclutamiento.

2. Agencias de reclutamiento

La organización puede, en lugar de ir directo al MRH, entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que figuran en sus bancos de datos. Las agencias sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento. Existen tres tipos de agencias de reclutamiento:

1. *Agencias operadas por el gobierno en el nivel federal, estatal o municipal,* por medio de sus oficinas de trabajo o entidades relacionadas con el empleo.
2. *Agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro,* como las asociaciones profesionales o no gubernamentales. Muchas universidades cuentan con órganos

INGRESE A UNA EMPRESA LÍDER DEL MERCADO

Productos superiores, programas innovadores de marketing y un insuperable servicio al cliente permiten hacer de Flama una de las más prestigiadas organizaciones, líder en el área de servicios de financiamiento en todo el mundo. Detrás de nuestro éxito están trabajadores muy preparados y comprometidos, cuyo talento y espíritu emprendedor están conduciendo a Flama a un crecimiento sin precedente en años recientes. Si usted quiere compartir nuestra visión y nuestra conducta ética, considere los aspectos siguientes

CONSULTOR DE SUMINISTRO DE PERSONAS

Flama busca a un profesional de élite en el mercado, capaz de asumir responsabilidades desafiantes, que incluyen una enorme interacción con generalistas de RH y gerentes de negocios, a efecto de identificar al personal que necesitará en el futuro, de desarrollar fuentes innovadoras de reclutamiento y estrategias creativas para incorporar a personas emprendedoras e introducir a nuevos talentos humanos a la organización.

El candidato al puesto anterior deberá tener un mínimo de 5 años en funciones de responsabilidad en los negocios y/o experiencia en ARH con un enfoque en los resultados, experiencia en reclutamiento de alto nivel, visión estratégica y marcada habilidad para lidiar con personas y equipos.

Flama ofrece excepcionales beneficios a personas excepcionales, entre otras, seguro médico y odontológico, reembolso de gastos escolares, participación en los resultados y un plan de complemento a la jubilación.
Envíe su currículum por correo electrónico.

FLAMA FINANCEIRA/DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Flama@flama-rh.com.br

Figura 4.16 *Ejemplo de un anuncio de reclutamiento.*

de contacto entre sus ex alumnos y empresas de la comunidad con la finalidad de su colocación profesional.

3. *Agencias particulares o privadas de reclutamiento:* son las fuentes más importantes de personal gerencial y de oficina. Algunas cobran una tarifa sólo a la organización por cada candidato admitido, por un monto proporcional al salario de admisión. En general, el candidato no paga nada.

Las agencias de reclutamiento son eficaces cuando:

1. La organización no cuenta con un órgano de RH y no está preparada para reclutar o seleccionar a personas de cierto nivel.
2. Se necesita atraer a un gran número de candidatos calificados y la organización no se siente capaz de hacerlo.
3. El esfuerzo de reclutamiento pretende llegar a personas con empleo actual y que no se sienten cómodas de tratar directamente con las empresas competidoras.
4. La ocupación del puesto es confidencial y no puede ser divulgada al mercado ni internamente.

La utilización de agencias requiere prestar gran atención a:

1. Proporcionar a la agencia una descripción completa y exacta del puesto que busca llenar. La agencia necesita comprender exactamente el puesto que será llenado para proporcionar un conjunto adecuado de candidatos.
2. Especificar a la agencia cuáles herramientas se utilizarán en la selección de los candidatos potenciales, como solicitudes de empleo, pruebas y entrevistas, como parte del proceso de selección y los aspectos relevantes para el puesto.
3. Proporcionar realimentación adecuada a la agencia: cuáles candidatos fueron rechazados y la razón de su rechazo.
4. De ser posible, desarrollar una relación de largo plazo con una o dos agencias. Puede ser provechoso designar a una persona para que sirva de enlace entre la organización y la agencia y que coordine las necesidades futuras de reclutamiento.

Existen agencias de reclutamiento de altos ejecutivos (como *headhunters)* que entrevistan y preseleccionan a los candidatos a los puestos más elevados.

3. Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones

La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales (como sindicatos patronales, consejos regionales, asociaciones de ex alumnos), agrupaciones (como directorios académicos) y centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado. Algunas organizaciones promueven sistemáticamente reuniones y conferencias en universidades y escuelas y utilizan recursos audiovisuales, como propaganda institucional, para divulgar sus políticas de ARH y crear una actitud favorable entre los candidatos en potencia, aun cuando no se puedan ofrecer oportunidades a corto plazo.

4. Carteles o anuncios en lugares visibles

Es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonables. Se trata de un vehículo de reclutamiento estático e indicado para cargos simples, como obreros y oficinistas. Por lo general, se coloca en las proximidades de la organización y en portales o lugares de gran movimiento de personas, como áreas de autobuses o trenes.

5. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores

Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. La organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes) utiliza uno de los vehículos más eficientes y de más amplio espectro del reclutamiento. En este caso, el vehículo es el que va al candidato por medio del trabajador. Dependiendo de cómo se desarrolla el proceso, el trabajador se siente importante y corresponsable de la admisión

del candidato. De cierta manera, la organización delega en sus trabajadores buena parte de la continuidad de su organización informal.

6. Consulta a los archivos de candidatos

El archivo de candidatos es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto, y se basa en el *curriculum vitae* o en los datos de la propuesta de empleo. Para que no se convierta en un archivo muerto, la organización debe mantener contacto eventual con los candidatos, a fin de no perder su interés y atractivo. Se trata del sistema de reclutamiento de menor costo. Cuando funciona bien, es capaz de promover la presentación rápida de candidatos.

7. Reclutamiento virtual

Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales. Facilita las cosas



LAS LIMITACIONES DEL RECLUTAMIENTO POR INTERNET

Si bien internet es sumamente útil, también tiene sus limitaciones:[19]

1. Internet no es una herramienta de selección de personas. No sustituye los contactos personales, las entrevistas frente a frente ni otros pasos importantes para evaluar actitudes y comportamientos vitales para buscar candidatos calificados.
2. Los profesionales de la ARH se frustran ante la falta de un toque personal.
3. El número de CV que se puede enviar aumentó exponencialmente y obliga a los reclutadores a dedicar más tiempo para manejar actividades relacionadas con internet.
4. Internet favorece una competencia mayor para la búsqueda de candidatos calificados en el mercado.
5. El reclutamiento a través de internet crece a costa de otros enfoques tradicionales de reclutamiento.
6. La confidencialidad se convierte en un serio problema, porque la información a través de los sitios web puede ser violada por *hackers*.

LA ARH HOY EN DÍA

RECLUTAMIENTO INTENSIVO

Casi siempre las organizaciones utilizan todas estas técnicas de reclutamiento externo en conjunto. El reclutamiento es intensivo y permanente, aun cuando no existan oportunidades para ofrecer. Se fomenta que los colaboradores inviten a candidatos que consideren importantes para la organización. Por ejemplo, la Fundación Inepar utiliza todos los medios existentes para encontrar talentos: programas de interinatos, *headhunters* (para puestos ejecutivos), anuncios en diarios y contactos con universidades y escuelas.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

POWERCONSULTING

Marina quería comenzar con la planeación del reclutamiento de los *trainees.* Debía presentar a Ricardo Costa las alternativas a las técnicas de reclutamiento, con sus ventajas y desventajas. ¿Usted cómo procedería en el lugar de Marina para demostrar cuáles serían las mejores maneras de reclutar?

LA ARH HOY EN DÍA

COMPRE SU VACANTE[20]

Las agencias de reclutamiento aumentan su presencia. Antes conseguir empleo dependía de la red de contactos personales (*networking*), las ofertas en diarios, los programas de recolocación patrocinados por las compañías o de una invitación salvadora. Todo esto aún es válido, pero los profesionales de nivel superior que quieren cambiar de empleo o conseguir trabajo tienen la opción de recorrer las consultorías de recolocación profesional. Ese servicio, conocido por la palabra inglesa *outplacement*, se ofrece desde hace una década. Las consultorías especializadas sólo atendían a profesionales encaminados por las compañías, que ayudaban a ex trabajadores a conseguir un nuevo empleo. Ahora, algunas de ellas aceptan que el candidato las busque directamente, sin restricción en cuanto a la edad, la profesión o la experiencia.

En Brasil estos empleos tienen un precio. Cuando menos, el valor equivalente al primer salario que el profesional recibirá después de su contratación. Algunas empresas establecen una base de 2 000 reales. Si el candidato fuera contratado por 1 800 reales entrega el primer salario y paga la diferencia en el segundo. En un puesto de director o gerente, el precio puede llegar a 10 000 reales. A cambio, el candidato recibe orientación sobre la mejor manera de conseguir una vacante.

El *curriculum vitae* es el primer contacto de la compañía con el candidato y las agencias le conceden suma importancia. Es una carta de presentación. El CV abrirá o no las puertas para las entrevistas. Por ello es tan importante. Una investigación mundial de DBM sobre la recolocación de ejecutivos arrojó que los responsables de la selección de profesionales de las compañías dedican un máximo de 30 segundos a leer cada CV. De ahí que se deban restringir los currículos voluminosos, que detallan la vida del candidato, desde la primaria hasta el último empleo. El documento refleja los cambios de expectativas de las empresas en relación con los profesionales, y el CV debe producir resultados inmediatos.

La información del currículum debe ser concisa, clara, objetiva y ocupar, a lo sumo, dos páginas. Los datos personales, el área de actuación, la formación académica y el dominio de idiomas son indispensables. Se deben mencionar las empresas en las que se ha trabajado, los puestos ocupados y, una novedad, los resultados alcanzados en el trabajo. Esta información ofrece un indicio de la capacidad para proporcionar resultados a la organización.

a las empresas y a los candidatos. Éstos pueden tener contacto directo con sitios de compañías o de agencias de reclutamiento, sin necesidad de salir de su casa. La facilidad y la sencillez son enormes. Internet ofrece a las compañías una plataforma que permite la comunicación inmediata y rápida por correo, y elimina toda forma de intermediación.

8. Banco de datos de candidatos o banco de talentos

Las organizaciones no aprovechan a los candidatos de algunos reclutamientos y, por ello, utilizan un banco de datos en el cual archivan los CV para utilizarlos en el futuro en nuevos reclutamientos. Para las agencias de reclutamiento, el banco de datos constituye su principal patrimonio. Para las organizaciones es un filón de talentos para ofrecer nuevas oportunidades de trabajo. Al buscar un candidato externo, la primera medida será consultar el banco de datos.

Evaluación de los resultados del reclutamiento

El reclutamiento no es una actividad que se pueda aislar de la estrategia de la compañía. Como los negocios cambian y surgen nuevas funciones cada día, resulta imprescindible contar con personas flexibles, capaces de adaptarse a esos cambios constantes.

El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. Como cualquier actividad importante, el reclutamiento debe propor-

cionar resultados a las dos partes. La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple realmente con su función y a qué costo. El reclutamiento incluye una fracción considerable del MRH. Con el enfoque cuantitativo, cuanto mayor sea el número de candidatos que se deban influir, tanto mayor será el reclutamiento. No obstante, con el enfoque cualitativo, lo más importante es traer a candidatos que sean tamizados, entrevistados y encaminados al proceso de selección. Como muestra la figura 4.17, la proporción entre los candidatos que se presentan y los que se aprovechan para disputar el proceso de selección es increíble.

LA ARH HOY EN DÍA

MIRANDO AL FUTURO

El lema de muchas empresas: reclute hoy al ejecutivo del mañana. En Gessy Lever, los directores de sus divisiones se dedican a proyectar el futuro del negocio para la próxima década, porque el peligro es contratar hoy funcionarios que serán inadecuados para los próximos cinco años, cuando estarán ascendiendo a los cuadros de la compañía.[21]

La figura 4.18 muestra tres criterios de medidas para evaluar el reclutamiento: las globales, las orientadas al reclutador y las orientadas al método utilizado para el reclutamiento.

Los esfuerzos de reclutamiento tienen más éxito cuando los reclutadores son escogidos y entrenados. Aun cuando la eficacia del reclutamiento sea importante, es necesario considerar que la calidad del proceso de reclutamiento tiene un fuerte impacto en los candidatos. Los reclutadores provocan fuertes impresiones en los candidatos y éstas pueden ser positivas o negativas. Además, es esencial que haya cooperación entre la línea y el *staff* para el reclutamiento. El consultor de RH y el personal de línea que recluta deben saber con exactitud qué exige el puesto y qué se busca en los candidatos.

El reclutamiento no es barato. Cuesta tiempo y dinero. Pero vale la pena. Su rendimiento supera por mucho cualquier inversión en este sentido. Imagine que usted debe hacer un inventario de los costos mensuales o anuales del reclutamiento de su compañía. ¿Cómo llenaría usted la figura 4.19?

Ahora, reclutar a las personas es estratégico para las organizaciones. Atraer a talentos es fundamental para el éxito de la organización, sea a largo o a corto plazos.

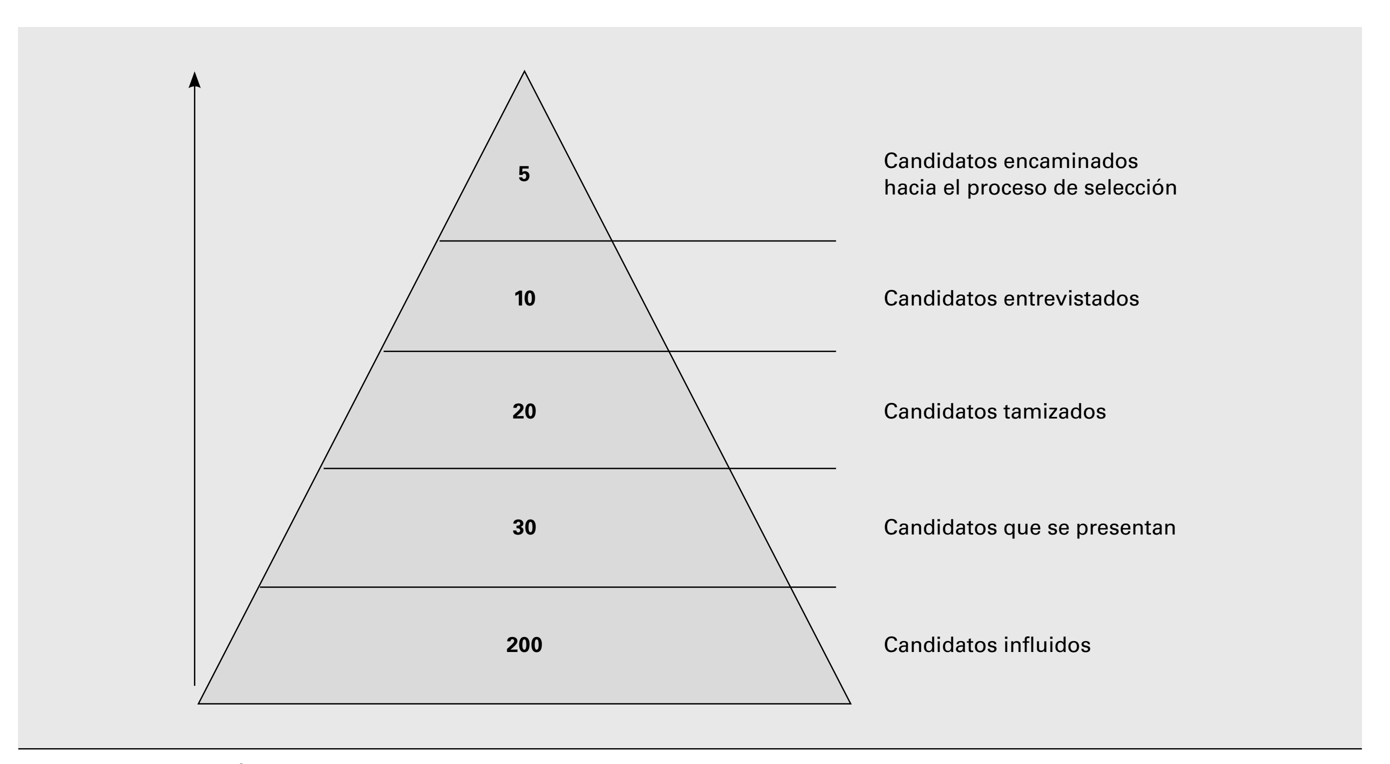


Figura 4.17 *La pirámide selectiva del reclutamiento.*

Medidas de criterio global

- Puestos ocupados
- Puestos ocupados dentro del tiempo normal
- Puestos ocupados a bajo costo (costo por admisión)
- Puestos ocupados por personas que permanecen más de un año en la empresa
- Puestos ocupados por personas que están satisfechas con sus nuevas posiciones

Medidas de criterio orientadas al reclutador

- Número de entrevistas realizadas
- Calidad de los entrevistados evaluada por los entrevistadores
- Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos
- Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos y que tienen buen desempeño
- Costo por entrevista

Medidas de criterio orientadas al método de reclutamiento

- Número de candidatos que se presentan
- Número de candidatos calificados que se presentan
- Costo por candidato
- Tiempo requerido para generar candidatos
- Costo por admisión
- Calidad de los candidatos admitidos (desempeño, rotación, etcétera)

Figura 4.18 *Medidas para evaluar el reclutamiento.*[22]

Gasto de personal de RH dedicado al reclutamiento

- Salarios y encargos sociales del personal del *staff* de RH (basado en el porcentaje de tiempo dedicado al reclutamiento de personas) .... $________.
- Gastos administrativos (llamadas por teléfono, envíos por correo, material y programas de relaciones públicas, gastos de viaje, etcétera) .... $________.
- Viajes, alojamiento y gastos personales de reclutadores de *staff* .... $________.

Gastos del personal de línea dedicado al reclutamiento

- Salarios y encargos sociales del personal de línea (con base en el porcentaje de tiempo dedicado al reclutamiento de personas) .... $________.
- Otros gastos relacionados (como transcripciones y copias de currículum) .... $________.
- Viajes, alojamiento y gastos personales de reclutadores de línea .... $________.

Gastos directos del reclutamiento

- Anuncios en diarios y revistas .... $________.
- Pagos a agencias de reclutamiento .... $________.
- Gastos con otras técnicas de reclutamiento .... $________.

Gastos totales del reclutamiento

- Total de gastos del reclutamiento en el periodo .... $________.
- Costo del reclutamiento por candidato .... $________.

Figura 4.19 *Costos mensuales o anuales del reclutamiento.*

LA ARH HOY EN DÍA

EMPLOYEE VALUE PROPOSITION, EVP[23]

El talento es el recurso más escaso y valioso de las organizaciones. El capital financiero se obtiene con buenas ideas y buenos proyectos; las estrategias se pueden imitar; los productos se pueden copiar; la tecnología se puede comprar y el dinero se puede tomar a crédito. La gente es otra cosa. La principal fuente de ventaja competitiva para muchas organizaciones es el talento. ¿Cómo asegurar que una empresa consiga atraer y mantener a las mentes más brillantes? La respuesta, según el despacho de consultoría estadounidense McKinsey en un reportaje de portada de la revista *Fast Company*, son tres letras: EVP o las iniciales de *employee value proposition* o propuesta de valor al empleado. La EVP funciona como un conjunto de la marca (imagen y reputación) de la empresa y los empleos que ésta ofrece. Así, tal como las marcas y los productos superiores les roban participación a los competidores, las empresas que tienen una EVP superior arrebatan más talentos en el MRH. McKinsey investigó a 77 compañías estadounidenses y entrevistó a cerca de 6 000 ejecutivos y dividió a las compañías en cinco grupos, con base en el criterio del rendimiento para los accionistas en los pasados 10 años. La investigación reveló que:

1. **Las mejores compañías son superiores en 16 de las 22 dimensiones de la EVP.**
2. **En el grupo de mejor desempeño, 88% de los ejecutivos de RH dice que rara vez sus compañías pierden un candidato en el cual están interesadas.**
3. **En el mismo grupo, 73% dice que difícilmente pierde a los trabajadores más brillantes a manos de la competencia.**

Pero ¿cómo construir una EVP vencedora? ¿Cómo atraer a los talentos? El primer punto es identificar el perfil del candidato adecuado para la compañía. Las compañías de alto desempeño operan en un segmento dominante. Pocas empresas saben traducir lo que buscan en el mercado en sólo una oración. HP busca ingenieros inventivos con habilidades para trabajar en equipo. Home Depot, una red estadounidense de tiendas, busca emprendedores obcecados en el servicio al consumidor. La investigación muestra que, al buscar una colocación, la mayoría de los ejecutivos toma en cuenta dos factores básicos: los valores y la cultura de la empresa, y la libertad y la autonomía en el puesto. La investigación revela cuatro tipos de ejecutivos atraídos por diferentes nombres, como:

1. ***Va con el vencedor.* Son las personas que buscan crecimiento y progreso en la carrera más que la misión de la empresa o su ubicación. Intel busca personas interesadas en conseguir un impacto en su carrera.**
2. ***Gran riesgo, gran recompensa.* Son las personas que se interesan más por los salarios y las ganancias que por el crecimiento de la compañía.**
3. ***Salve al mundo.* Son las personas que buscan empresas inspiradas por la misión organizacional. El salario y el desarrollo personal cuentan menos. Es el caso de la estadounidense Levi Strauss y la brasileña Natura.**
4. ***Estilo de vida.* Son las personas que prefieren buenas relaciones con el jefe y buena ubicación de la compañía. Sprint, la compañía estadounidense de telecomunicaciones, cambió Kansas City por Dallas, porque ahí existe una fuerza de ventas mejor preparada. Para dinamizar a la holandesa Philips fue necesario transferir la sede de Eindhoven a Ámsterdam, Holanda.**

Muchas empresas descubren que el atractivo de viajes motiva al público joven. Harley-Davidson tiene un estilo de administración basado en el facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*) y sus funcionarios trabajan con total autonomía. Es el lema de la casa. Cada compañía debe identificar a su público meta y comunicar los puntos fuertes de su imagen y sus "productos": estupendos empleos. ¿Y qué es un empleo estupendo? Que el puesto tenga por lo menos 80% de tareas que al trabajador le encante desempeñar. La investigación revela que los principales factores que atraen a los ejecutivos son:

LAS GRANDES EMPRESAS OFRECEN:	
Valores y cultura	62%
Administración	50%
Cambios emocionantes	44%
Fuerte desempeño	29%
Empresa líder	21%
Personas talentosas	20%

ESTUPENDOS EMPLEOS SIGNIFICA:	
Libertad y autonomía	60%
Cambios emocionantes	59%
Avance en la carrera	47%
Relación con el jefe	29%
Compensación diferenciada	29%
Remuneración elevada	23%
Desarrollo personal	17%

En resumen, el salario, por sí mismo, no crea una gran propuesta de valor, pero puede desequilibrar la EVP.

EVALUACIÓN CRÍTICA

LA INVESTIGACIÓN DEL PROGEP[24]

Uno de los objetivos de la investigación del Progep —Programa de Estudios de Gestión de Personas— de la FEA/USAP era identificar a las empresas que se pudieran considerar modelos de ARH, es decir, que están preparadas para los cambios que se prevén para el área. Entre las empresas brasileñas preparadas para el futuro están:

1. Natura
2. Gessy Lever
3. Bank Boston (Personalité)
4. Nestlé
5. RM
6. Embraer
7. Pão de Açúcar
8. Siemens
9. ABN-AMRO Banco Real
10. Hewlett-Packard (HP)
11. Alcoa
12. DuPont
13. Magazine Luiza
14. Marcopolo
15. Gerdau

Debido a su imagen, esas empresas tienen un gran poder de atracción entre los candidatos.

CASO PARA DISCUSIÓN

CANDIDATO DIGITAL[25]

Si la última vez que se presentó como candidato a una vacante usted recurrió a la vieja oficina de correos, sepa que perdió su tiempo. Muchas empresas reciben currículos por internet, algunas de ellas por medio de formatos específicos para la selección en la web. La ventaja para el candidato es la facilidad. Basta con llenar la información solicitada en la pantalla de la computadora (en la comodidad de su hogar) y hacer clic en el botón "enviar". Para las empresas significa agilidad para escoger a sus profesionales. Se gana en productividad, en especial cuando hay muchos candidatos. Vea algunos ejemplos:

1. El Grupo Accor tiene un programa corporativo de *trainees*. Para ello colocó en su página de internet un programa para recibir los CV de los candidatos. Los examinadores utilizan una herramienta de búsqueda en el banco de datos de los CV recibidos. Resultado: la primera tamización de los 3 000 candidatos se hizo en 45 minutos. Los costos de operación disminuyeron seis veces.
2. En la agencia de publicidad DM9DDB, el tradicional "día del interino" llevó durante años a centenas de estudiantes de publicidad a las puertas de la com-

pañía. Al evento lo sustituyó la recopilación de información de los CV enviados por internet. Después de llenar el formato, el candidato respondía en la pantalla una prueba de conocimientos básicos sobre el área en la que pretendía trabajar. El proceso funcionó como preselección y facilitó el acceso de candidatos de otros estados a la empresa. Uno de los seleccionados, que vivía en Paraiba, dice: "De otra manera no habría ido a São Paulo a participar".

3. Representantes de Microsoft de Brasil presentaron en una reunión de actualización, en Seattle, Estados Unidos, un proyecto pionero de selección de profesionales por internet que se implantará en varios países. El propósito es sustituir los currículos enviados por correo electrónico a la empresa. El director de RH de Microsoft que es el responsable de la preselección semanal en el banco de datos de la compañía dice: "En este caso, el trabajo operativo no cambia. Es como si llegasen por correo, porque es necesario imprimirlos".

Una de las ventajas de los currículos enviados a través de los formatos de la red es la estandarización. El director corporativo de RH del Grupo Accor dice: "Evitamos diferencias de interpretación a la hora del análisis". La estandarización facilita la respuesta a preguntas como la de fluidez en lenguas extranjeras o experiencia en el exterior. Por tal motivo, Xerox de Brasil creó un sistema semejante. El director de RH de Xerox dice: "Queremos que la información tenga un mismo formato para facilitar el análisis de los 2 000 currículos que recibimos al mes".

Para el director de RH de Accor, los formatos son interesantes para la selección de jóvenes profesionistas que inician y dice: "Ellos no tienen mucho que escribir y no se sienten cómodos al tratar asuntos personales". Como el currículum no se puede enviar por la red si algún espacio está en blanco, todos los candidatos responden sobre sus realizaciones personales, aficiones y familia. "Es una diferencia de 180 grados. La información llega como la empresa la quiere oír y no como el candidato la quiere decir."

La selección por internet elimina una serie de inseguridades para el candidato. En el caso de las empresas que utilizan el banco de datos, el candidato puede tener la certeza de que su información será leída, aun cuando permanezca almacenada durante mucho tiempo. Además de eso, tiene la seguridad de que su currículum no será extraviado ni leído por personas que no están involucradas en el proceso. Mientras tanto, lo mejor es saber de antemano que tiene oportunidades en la empresa. En los sitios de Microsoft y de Credicard (que utiliza el mismo sistema) hay información sobre las vacantes que se deben cubrir y las calificaciones que debe tener el profesional. No es lo mismo que querer trabajar en la empresa y mandar el currículum a quién sabe quién. "Si la empresa ha colocado esa información en internet es porque tiene necesidad de encontrar a un profesional determinado, dice un *headhunter* especializado en el mercado financiero: "No es como leer currículos espontáneos". Uno de los miedos del candidato que envía su currículum cuando la empresa no está en proceso de selección es pasar inadvertido.

PREGUNTAS

1. **¿Usted cómo armaría el formato de la solicitud de empleo de los candidatos que normalmente se presentan en su empresa?**
2. **¿Cómo armaría el formato para reclutar por internet?**
3. **¿Qué opina del reclutamiento por correo electrónico?**
4. **¿Cómo conciliaría el reclutamiento por medio de técnicas convencionales y de internet?**

Resumen del capítulo

El reclutamiento forma parte de los procesos para incorporar a las personas a la organización. Por medio del reclutamiento, la organización —que forma parte del mercado de trabajo (MT)— envía la señal a los candidatos —que forman parte del mercado de recursos humanos (MRH)— de que ofrece oportunidades de empleo. El MT está compuesto por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las organizaciones, está sujeto a la influencia de varios factores y presenta situaciones que varían de oferta a demanda de empleo. Con la modernización y la globalización, el empleo presenta un perfil nuevo y diferente. El MRH se refiere al conjunto de candidatos a empleo. Se puede segmentar para facilitar la penetración. Tanto el MT como el MRH —que son dos caras de la misma moneda— influyen en el comportamiento de las organizaciones y de las personas. En este

contexto, el reclutamiento es el conjunto de actividades diseñado para atraer a un conjunto de candidatos calificados a una organización. El reclutamiento puede ser interno o externo. Las técnicas de reclutamiento externo son: anuncios en diarios y revistas, agencias de reclutamiento, contactos con escuelas, universidades y agrupaciones, carteles o anuncios en lugares visibles, presentación de candidatos por indicación de trabajadores, consulta al archivo de candidatos y banco de datos de candidatos. El *curriculum vitae* (CV) funciona como una tarjeta de presentación de los candidatos. La evaluación de los resultados del reclutamiento es indispensable para comprobar la relación de costos/beneficios de esa importante actividad.

Ejercicios

1. Defina el mercado de trabajo y sus características principales.
2. Describa el mercado de trabajo en situación de oferta y de demanda.
3. Explique las nueve características del empleo.
4. ¿Cómo influye un MT en situación de demanda sobre las personas y las organizaciones?
5. ¿Cómo influye un MT en situación de oferta sobre las personas y las organizaciones?
6. Defina el mercado de RH y sus características principales.
7. Describa el mercado de RH en situación de oferta y de demanda.
8. Demuestre cómo el MT y el MRH se influyen recíprocamente.
9. Defina el reclutamiento de personas.
10. Describa las ventajas y las desventajas del reclutamiento interno y externo.
11. Explique las técnicas de reclutamiento externo, las ventajas y las desventajas.
12. Explique el reclutamiento por internet.
13. ¿De qué modo compondría un proceso de reclutamiento para su compañía?
14. Elabore un formulario de propuesta de empleo para su compañía.
15. ¿Usted cómo armaría su *curriculum vitae?*

Paseo por internet

www.curriex.com.br
www.ecornell.com
www.employeradvisorsnetwork.com
www.haygroup.com
www.hrthatworks.com
www.hyruandondemand.com
www.infolinkscreening.com
www.outsourcing.com
www.pcrecruiter.com
www.peoplefilter.com
www.pwa.com
www.reachingtalent.com
www.silkroadtech.com
www.taleo.com
www.veritude.com
www.zeroriskhr.com
http://hiring.fastcompany.com
http://hiring.inc.com

Referencias bibliográficas

1. Edward J. Amadeo, “Reflexões sobre o Trabalho no Brasil”, *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Economia, 13 de julio de 1998, p. B2.
2. Joelmir Beting, “Extinção ou Migração?”, *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Economia, 27 de mayo de 1997, p. B2.
3. Paul Krugman, *Pop Internationalism*, Campus, Río de Janeiro, 1997.
4. Fuente: Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, Atlas, São Paulo, 2004, p. 175.
5. Tomado de: Leonardo Attuch, “Subdesenvolvimento não é Destino”, *Exame,* núm. 626, 1 de enero de 1997, pp. 80-82.
6. Steven Davis, *Job Creation and Destruction*, MIT Press, Mass., 1996.
7. William Bridges, *Jobshift: Mudanças nas Relações de Trabalho*, Makron Books, São Paulo, 1996.
8. Jeremy Rifkin, *O Fim dos Empregos: O Declínio Inevitável dos Níveis dos Empregos e a Redução da Força Global de Trabalho*, Makron Books, São Paulo, 1996.
9. Tomado de: Joelmir Beting, “Sem Sair de Casa”, *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Economia, 3 de agosto de 1997, p. B2.
10. Tomado de: Joelmir Beting, “Vilão do Emprego”, Caderno de Economia, *O Estado de S. Paulo*, 12 de marzo de 1998, p. B2.
11. Tomado de: Denise Neumann, “Desqualificação Exclui 98% dos Trabalhadores”, *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Economia, 5 de mayo de 1997, p. B1.
12. John R. Schermerhorn, Jr., *Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 290.

13. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos,* edición compacta, Atlas, São Paulo, 1997, pp. 205-206.

14. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Candy, *Managing Human Resources*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995, p. 193.

15. Maria Tereza Gomes, "Conquiste um Lugar nas Melhores", As Melhores Empresas para Você Trabalhar, *Exame*, núm. 669, 1998, pp. 20-21.

16. Maria Tereza Gomes, *op. cit.*, p. 23.

17. Paulo Sandroni (ed.), *Dicionário de Economia*, BestSeller, São Paulo, 1989, p. 27.

18. Maria Tereza Gomes, *op. cit.*, pp. 20-21.

19. Brenda Paik Sunoo, "Internet Recruiting Has Its Pros and Cons", *Workforce*, abril de 1998, pp. 17-18.

20. Tomado de: "Compre sua Vaga", *Veja*, 3 de junio de 1998, pp. 158-150.

21. Nelson Blecher, "Grandes Empresas, Grandes Empregados", As Melhores Empresas para Você Trabalhar, *Exame*, núm. 669, 1998, p. 23.

22. Fuente: James A. Breaugh, *Recruitment: Science and Practice*, PWS-Kent, Boston, 1992, p. 341.

23. Nelson Blecher, "Grandes Empresas, Grandes Empregados", *op. cit.* pp. 22-23.

24. Tomado de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas", *HSM Management*, núm. 44, mayo-junio de 2004, p. 58.

25. Tomado de: Cynthia Rosenburg, "Você pode dar-se bem se for um candidato digital", *Você S.A.*, año 1, núm. 1, abril de 1998, pp. 14-15.

CAPÍTULO 5

SELECCIÓN DE PERSONAL

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir el proceso de selección y sus características
- Comprender cómo mejorar la selección de personal
- Describir las diferentes técnicas de selección
- Entender las tendencias actuales del proceso de selección
- Evaluar los resultados del proceso de selección

Lo que verá a continuación

- El concepto de selección de personal
- Las bases de la selección de personal
- Mapas de las competencias
- Técnicas de selección
- El proceso de selección de personal
- Evaluación de los resultados de la selección de personal

CASO INTRODUCTORIO

PEDRA & PEDROSO ALIMENTOS

Pedra & Pedroso Alimentos (P&P) es una compañía que tiene una fuerte presencia en el mercado. Cuando P&P necesita reclutar a un candidato, coloca anuncios en los mejores periódicos para causar impacto. La dirección de la compañía piensa que cuanto mayor sea la difusión en el mercado de capital humano, tanto mayor será la cantidad de candidatos que se presenten a la selección. Después del proceso de reclutamiento, algunos de los *curriculum vitae* (CV) de los candidatos se archivan en espera de una próxima oportunidad. A los candidatos que no se acepta durante el proceso de selección, se les hace una llamada para avisarles y pedirles que esperen una vacante futura, cuando P&P los vuelva a tomar en cuenta. Raúl Siqueira, el director de la División de Recursos Humanos de P&P, considera que este tipo de procedimiento, utilizado por la compañía desde hace muchas décadas, no basta. Quiere dinamizar el proceso de reclutamiento y dar un viraje completo a la forma en que la organización atrae a los candidatos.

Siqueira piensa que el proceso de selección de P&P se concentra en el puesto vacante y, por tanto, en las características y las habilidades que deben tener los candidatos para ocupar el puesto existente. Raúl quiere modificar ese panorama estático, estrecho y miope. Pretende que el proceso de selección se concentre en las personas deseadas y no en los puestos existentes en la organización. Quiere que a las personas se les seleccione para desarrollar una carrera de largo plazo en la compañía y no sólo para ocupar un puesto específico a corto plazo.

La competitividad de una organización podría ser sinónimo de sus recursos tecnológicos, procesos racionales de trabajo, estructura organizacional, productos y servicios excelentes y clientes satisfechos. Con todas estas herramientas la compañía tendría capacidad para desafiar y vencer a los competidores. ¿Cierto? No. ¡Falso! El talón de Aquiles de las organizaciones, o su principal punto neurálgico, es la calidad de las personas que trabajan en ellas. Las personas son quienes manejan la tecnología, crean y utilizan los procesos de trabajo, constituyen la estructura organizacional, fabrican productos y servicios y atienden a los clientes. Son ellas las que generan la productividad, la calidad y la competitividad de las organizaciones. Sin personas las organizaciones no funcionan, no existen dinámica organizacional, resultados ni éxito. La competitividad de la organización depende de las competencias de las personas, que representan el capital humano de la empresa.

Las organizaciones siempre están incorporando a las nuevas personas que integrarán sus cuadros. Cuando

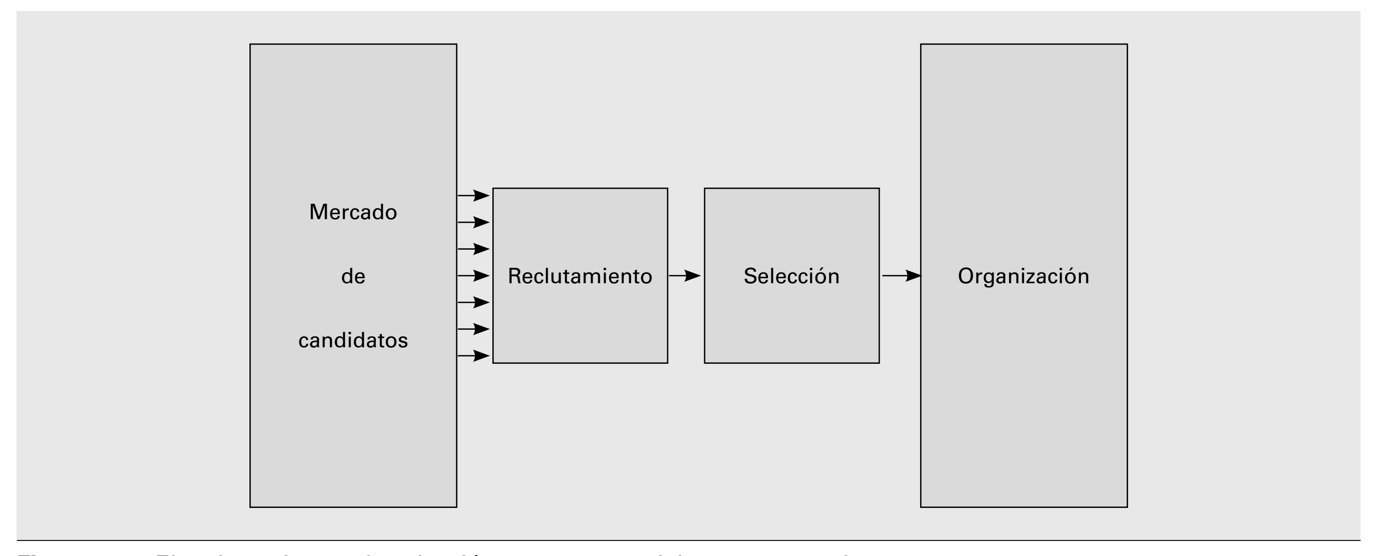


Figura 5.1 *El reclutamiento y la selección como partes del proceso para incorporar a otras personas.*

algunos colaboradores las abandonan y son sustituidos, o cuando crecen y su expansión requiere de un mayor número de personas para desempeñar las actividades, entonces activan el proceso de integrar a otras personas. La selección de personas forma parte del proceso para aumentar la cantidad de personas y opera justo después del reclutamiento. Tanto éste como la selección de personal son parte de un mismo proceso: la introducción de nuevos elementos a la organización. Si bien el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación y, por tanto, positiva e invitante, la selección es, por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión y, en consecuencia, una que restringe e impide.

Si bien el objetivo del reclutamiento es abastecer la materia prima básica (los candidatos) para el proceso de selección, el de selección es escoger y clasificar a los candidatos más idóneos para las necesidades del puesto y de la organización.

El concepto de selección de personal

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

Si no existieran las diferencias individuales y si todas las personas fueran iguales y reunieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, entonces la selección de personas sería innecesaria. Sin embargo, las variantes humanas son enormes. Las diferencias individuales, tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades, competencias, etc.), hacen que las personas se comporten de manera diferente, que perciban las situaciones de modo distinto y que su desempeño sea diverso y, en consecuencia, que tengan mayor o menor éxito en las organizaciones. Las personas difieren unas de otras en su forma de comportarse, en sus relaciones, en su capacidad para aprender una tarea y en su manera de ejecutarla después de haberla aprendido, en su historia personal, en su bagaje biológico, en su inteligencia y aptitudes, en su potencial de desarrollo, en su aportación a la organización, etc. Un aspecto importante de la selección de las personas es estimar *a priori* esas variables individuales. Una vez que concluye el proceso de selección, su resultado es no sólo un diagnóstico actual, sino, principalmente, un pronóstico futuro de esas variables. No sólo una idea actual, sino una proyección de cómo estarán a largo plazo.

¿Cuál es el enfoque del proceso de selección?

A final de cuentas, ¿para qué sirve la selección de personas? ¿Sólo para llenar los puestos vacantes y disponi-

 **NOTAS**

CONCEPTOS DE SELECCIÓN

- *La selección* es el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto.[1]
- *La selección* es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.[2]
- *La selección* es la obtención y el uso de información sobre candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentará una oferta de empleo.[3]
- *La selección* es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.

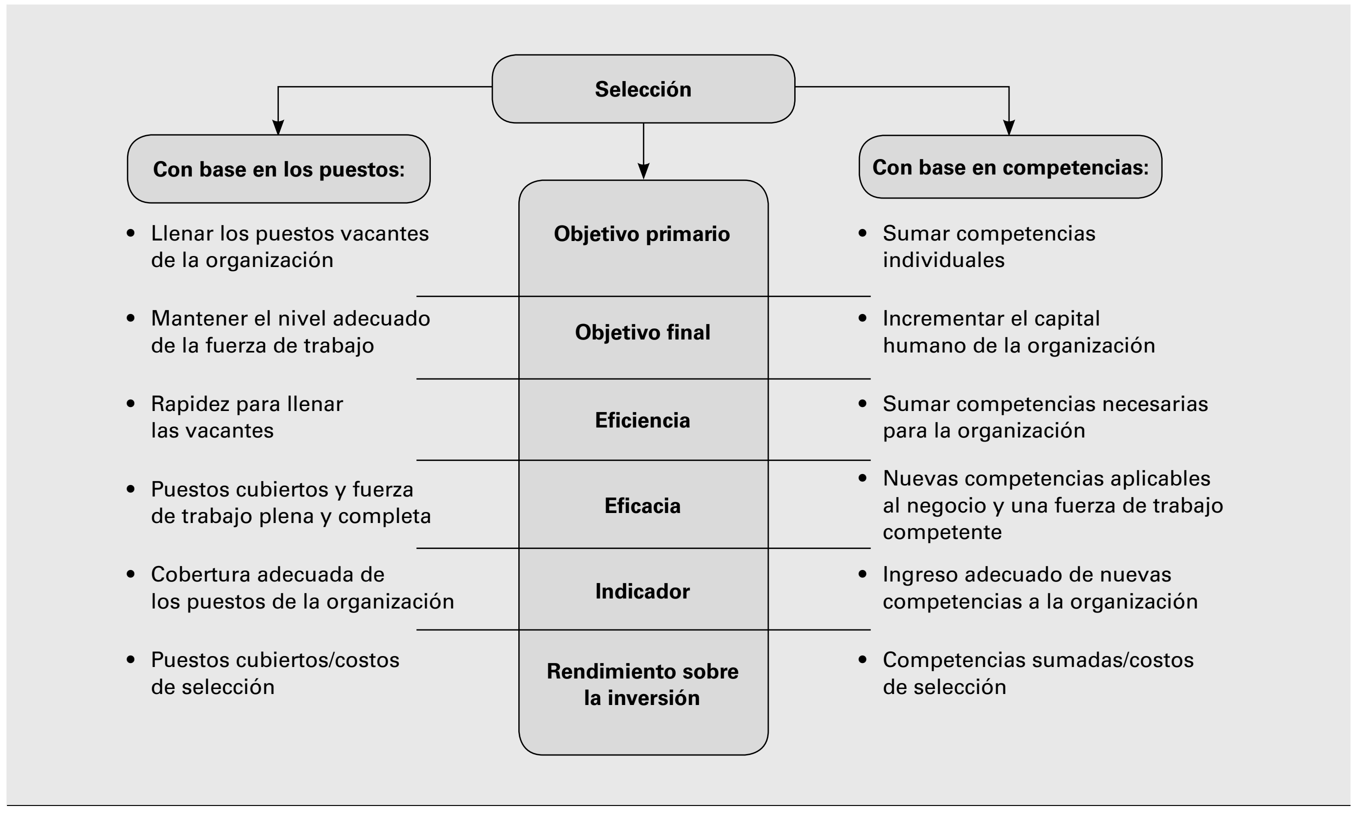


Figura 5.2 *Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias.*

bles en la organización? Eso es necesario, pero no basta para los tiempos actuales. Sería una tarea vegetativa que busca mantener y conservar el *statu quo*. En la actualidad el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización.

Entonces, existen dos opciones para fundamentar el proceso de selección: una radica en el puesto que será cubierto y la otra en las competencias que serán captadas. Así, por una parte, el proceso de selección se sustenta en datos e información respecto al puesto a cubrir y, por otra parte, se presenta en función de las competencias que la organización desea. Las exigencias dependen de esos datos e información, de modo que la selección tenga la mayor objetividad y precisión para llenar el puesto o sumar las competencias. Si de un lado tenemos el puesto que será cubierto o las competencias deseadas, del otro están los candidatos radicalmente diferentes unos de otros, quienes disputan el mismo puesto y compiten entre sí. En estos términos, la selección se configura como un proceso de comparación y de decisión. Esto ocurre de los dos lados: la organización compara y decide qué pretende de los candidatos y éstos comparan y deciden acerca de lo que ofrecen las organizaciones donde se presentan como candidatos.

La selección como un proceso de comparación

La mejor manera de concebir la selección es representarla como una comparación entre dos variables: de un lado los requisitos del puesto a cubrir (los que el puesto exige de su ocupante) y, del otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. La primera variable es producto de la descripción y el análisis del puesto, en tanto que la segunda se obtiene de aplicar las técnicas de la selección. La primera variable se denomina x y la segunda y, como presenta la figura 5.3.

Cuando x (el referente de la comparación) es mayor que y (la variable comparada), el candidato no cumple

con las condiciones ideales para ocupar un puesto y, por tanto, se le rechaza para ese puesto. Cuando x y y son iguales, el candidato reúne las condiciones ideales para el puesto y, por lo mismo, se le aprueba. Cuando la variable y es mayor que x, entonces el candidato reúne más condiciones de las que exige el puesto y, por ello, resulta superdotado para el mismo. En realidad, esta comparación no se concentra en un único punto de igualdad entre las variables, sino, sobre todo, en una banda de aceptación que admite cierta flexibilidad de más o menos en torno al punto ideal. Esto equivale a los límites de tolerancia que se admiten en los procesos de control de calidad. Por lo general, esa comparación exige que la descripción y el análisis del puesto o la definición de la competencia deseada se transformen en una especie de ficha de especificaciones que funcionará como el instrumento de medición que servirá para estructurar el proceso de selección con más rigor.

La selección como un proceso de decisión y de elección

Después de comparar las características que exige el puesto o las competencias deseadas y las características que ofrecen los candidatos, puede suceder que varios de ellos presenten condiciones equivalentes que los hagan los indicados para ocupar la vacante. El órgano de selección no puede imponer al órgano que solicita trabajadores que acepte a los candidatos aprobados mediante el proceso de comparación. Tan sólo puede prestar un servicio especializado, emplear las técnicas de selección y recomendar a quienes considere más adecuados para el puesto. Sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre es responsabilidad del órgano solicitante. Así, la selección es responsabilidad de los gerentes o jefes de línea y es, tan sólo, una función del *staff* (prestación de servicio por parte del órgano especializado).

Modelo de colocación, selección y clasificación de los candidatos

Con frecuencia la organización, por medio del consultor interno de recursos humanos o de sus gerentes de línea y sus respectivos equipos, se encuentra ante el problema de decidir entre varios candidatos. Cada decisión respecto a un candidato involucra al individuo en un trato determinado. Trato significa el tipo de resolución que se tomará. El número de tratos y de individuos varía de una decisión a otra. Las restricciones más comunes son:

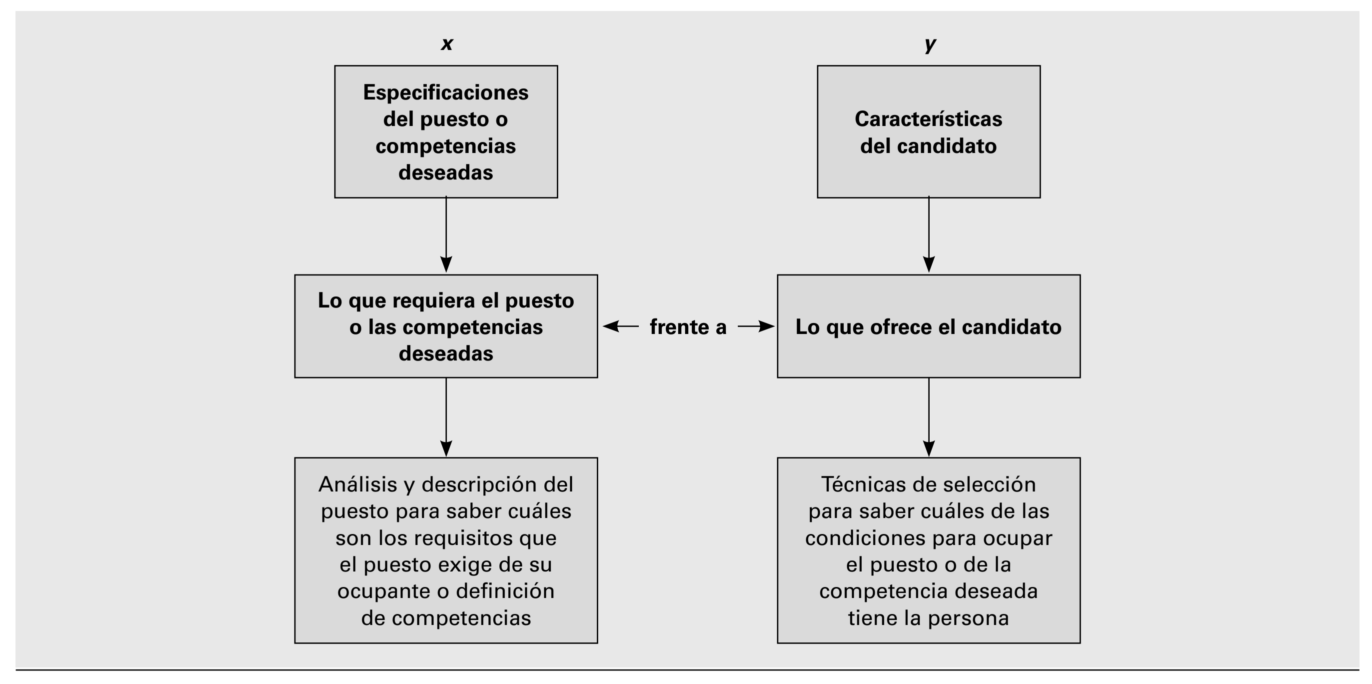


Figura 5.3 *La selección de personal como una comparación.*

 NOTAS

LA SELECCIÓN COMO RESPONSABILIDAD DE LOS GERENTES O JEFES DE LÍNEA Y COMO FUNCIÓN DEL *STAFF*

La selección, tal como ocurre con la administración de recursos humanos, es una responsabilidad de la línea y una función del *staff*. En otras palabras, el órgano de recursos humanos brinda asesoría, aplica exámenes y pruebas para evaluar las características de los candidatos, en tanto que el gerente de línea toma las decisiones respecto a ellos. La comparación casi siempre es una función del *staff*, ejecutada por el órgano de selección de personal, el cual debe contar con especialistas y psicólogos para tal tarea, a efecto de que la selección sea un proceso fundado en criterios científicos y estadísticamente definidos. La comparación permite comprobar quién posee las condiciones deseadas y será aceptado (aprobado) y quién no las posee (rechazado), en lo tocante al puesto o la competencia que sirve para la comparación de los candidatos. La comparación permite señalar a los candidatos que aprueban el proceso de selección, es decir, quiénes obtienen resultados que se aproximan al nivel ideal de calificaciones. Cuando hay varios candidatos aprobados para un mismo puesto o competencias, surge el problema de tener que escoger a uno de ellos. Así, además de ser un proceso de comparación, la selección también es un proceso de elección: uno de los candidatos será elegido en detrimento de los demás.

el número de tratos por personas y el número de personas por tratos. Con dependencia del trato, se distinguen tres modelos de decisión respecto a los candidatos: la colocación, la selección y la clasificación de los candidatos. Así la selección de personal implica cuatro modelos de trato, a saber:

1. *Modelo de colocación*. Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.
2. *Modelo de selección*. Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.
3. *Modelo de clasificación*. Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes. De ahí que se llame clasificación. Para cada puesto a ocupar se presentan varios candidatos que lo disputan, pero sólo uno de ellos podrá ocuparlo, si se le aprueba. El modelo de la clasificación parte de un concepto amplio de candidato; es decir, la organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dadas sus características personales. Es el enfoque más amplio y eficaz.
4. *Modelo de valor agregado*. Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad.

Responsabilidad de los directivos de línea	Función del *staff*
• Decidir que se debe llenar un puesto vacante y emitir la solicitud del empleado (SE) • Decidir cuáles deben ser las características básicas de los candidatos • Entrevistar a los candidatos • Evaluar y comparar a los candidatos con base en los resultados de las entrevistas y de las demás técnicas de selección • Decidir si se aprueba o rechaza a los candidatos • Escoger al candidato final para el puesto	• Revisar el archivo de candidatos y/o llevar a cabo el proceso de reclutamiento • Hacer las entrevistas para tamizar a los candidatos que se presentan • Desarrollar técnicas de selección más adecuadas • Preparar y entrenar a los gerentes en las técnicas para entrevistar a los candidatos • Recurrir a las pruebas psicométricas o de personalidad, en caso necesario • Asesorar a los gerentes en el proceso de selección, si fuera necesario

Figura 5.4 *La selección como responsabilidad de la línea y función del* staff.

La figura 5.5 muestra los cuatro modelos del proceso de selección.

El modelo de la clasificación es superior a los modelos de colocación y de selección porque aprovecha a los candidatos disponibles; permite que haya mayor eficiencia en el proceso de selección ya que involucra la totalidad de los puestos vacantes y reduce los costos operacionales puesto que evita la duplicidad de comparaciones o la repetición de gastos en el proceso.

Por otra parte, el modelo de valor agregado ofrece la mejor manera de aumentar el capital humano de la organización.

Identificación de las características personales del candidato

Identificar y localizar las características personales del candidato es cuestión de sensibilidad. Requiere tener un conocimiento razonable de la naturaleza humana y de las repercusiones que la tarea tiene para la persona que la desempeñará. Cuando aún no se ha llenado el puesto, la situación se complica, porque requiere de una visión anticipada de la interacción entre la persona y la tarea. Casi siempre las características individuales se relacionan con cuatro aspectos:[4]

1. *Ejecución de la tarea en sí*. La tarea a ejecutar exige ciertas características humanas o aptitudes como: atención concentrada o aptitud para los detalles; atención dispersa o visión amplia e incluyente de las cosas; aptitud numérica o facilidad para manejar números y cálculos; aptitud verbal o facilidad para manejar las palabras o expresarse verbalmente; aptitud espacial o facilidad para percibir figuras o símbolos y aptitud auditiva o facilidad para manejar sonidos o ritmos, etcétera.
2. *Interdependencia con otras tareas*. La tarea a ejecutar depende de otras tareas para su inicio o terminación y exige ciertas características o aptitudes humanas, como: atención dispersa e incluyente; facilidad para coordinar; resistencia a la frustración y a los conflictos, etcétera.
3. *Interdependencia con otras personas*. La tarea a ejecutar exige contactos con otras personas, sin importar que estén encima, al lado o abajo en la jerarquía de la organización. Así, la tarea exige características

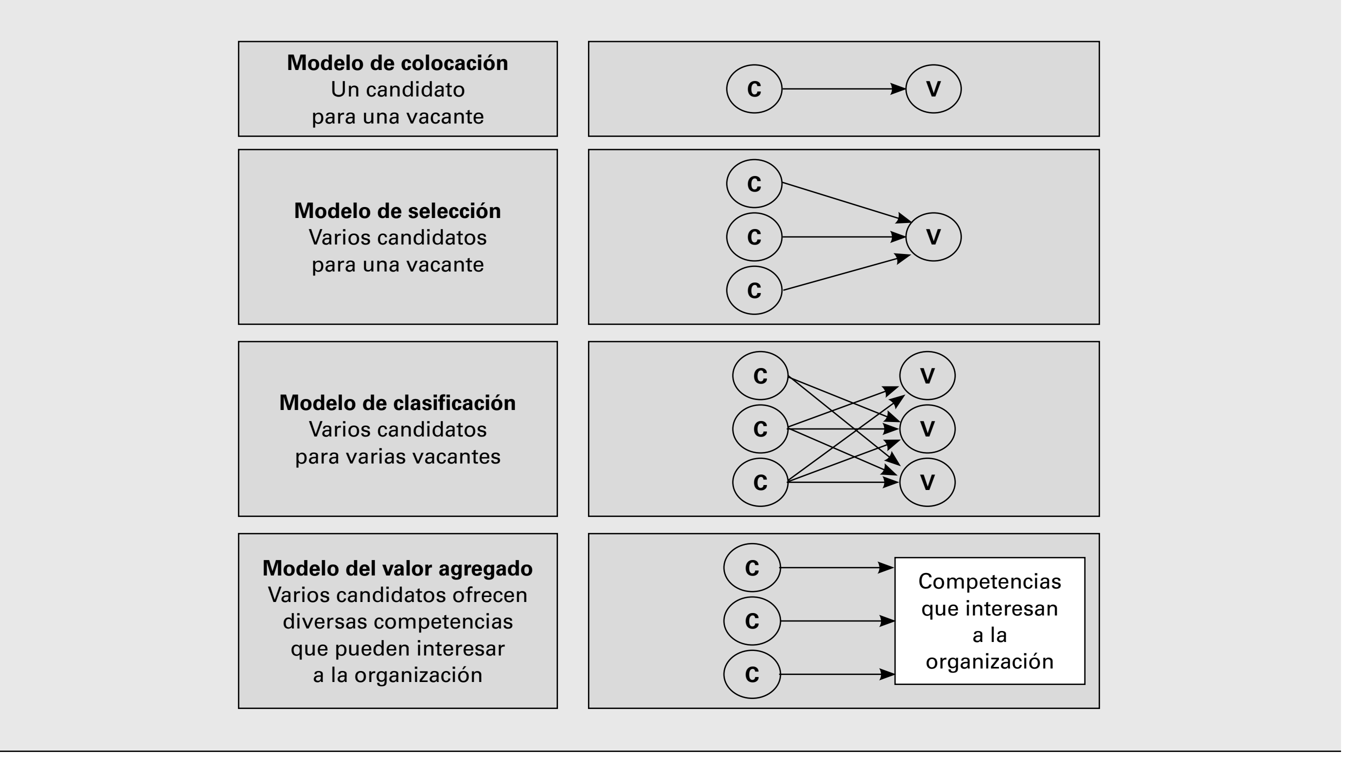


Figura 5.5 *Modelos de la colocación, la selección, la clasificación y el valor agregado.*[5]

personales como: colaboración y cooperación con otras personas; facilidad para trabajar en equipo o en conjunto con otras personas; relaciones humanas, iniciativa, liderazgo de personas, facilidad para la comunicación y la expresión personal, etcétera.

4. *Interdependencia con la unidad organizacional o con la propia organización*. Es decir, con el área o departamento en el cual la persona va a trabajar o con la propia organización. En este caso, las características individuales del candidato deben ser compatibles con los objetivos del área o de la organización, así que la comparación será entre las competencias que ofrece el candidato y las competencias funcionales u organizacionales requeridas.

Las características personales casi siempre se relacionan con la tarea, pero siempre consideran el entorno social y las condiciones tecnológicas existentes. El enfoque sociotécnico constituye una base importante para identificar las características personales del candidato.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

PEDRA & PEDROSO ALIMENTOS

Raúl Siqueira, el director del departamento de recursos humanos (DRH) de P&P, quiere introducir dos grandes cambios en el proceso de selección de la empresa. En primer lugar, quiere implantar un modelo de clasificación, en cuyo caso un candidato debe ser visto bajo varias facetas para aprovecharlo mejor en la empresa. En segundo lugar, quiere que el DRH sea un consultor interno (*staff*) para que los gerentes asuman la responsabilidad de línea en la selección de sus futuros subordinados. Para ello, debe entrenar al personal del DRH a efecto de que se conviertan en consultores internos y no en ejecutores del proceso y preparar a los gerentes para que asuman la responsabilidad de línea en la selección del personal. ¿Usted cómo le ayudaría?

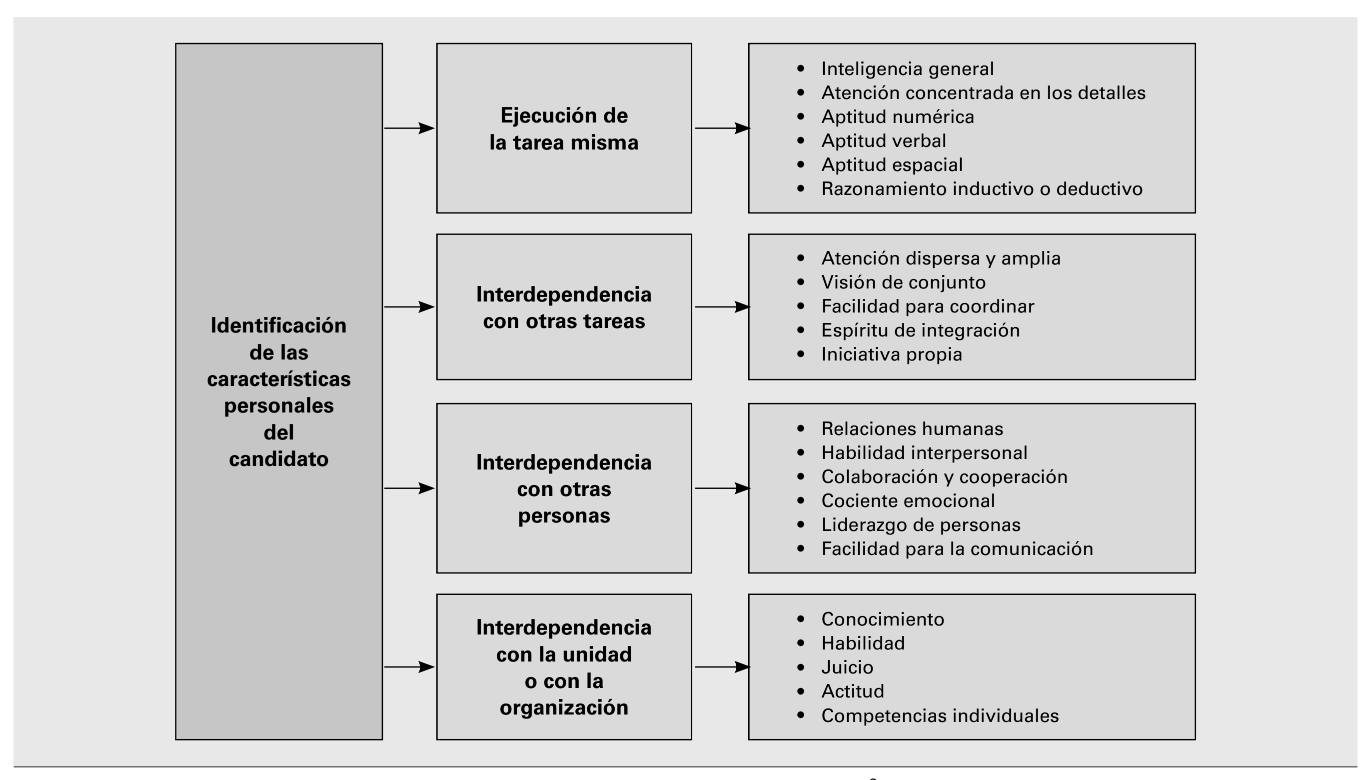


Figura 5.6 *La identificación de las características personales del candidato.*[6]

Las bases de la selección de personal

La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisiones). Por tanto, es necesario que se apoye en algún parámetro o criterio de referencia para que la comparación tenga cierta validez. El parámetro o criterio de la comparación y la elección se debe extraer de la información sobre el puesto a cubrir o las competencias deseadas (como variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (como variable dependiente). Así, el punto de partida para el proceso de la selección de personal es la obtención de información significativa sobre las competencias deseadas. Es lo que veremos a continuación.

Recopilación de información sobre el puesto

La información respecto al puesto a cubrir se reúne de cinco maneras distintas:

1. *Descripción y análisis del puesto*. La descripción y el análisis del puesto representan el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos del puesto (requisitos que el puesto exige de su ocupante, también llamados factores de las especificaciones). La descripción y el análisis del puesto proporcionan información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer. Con esa información, el proceso de selección se concentra en la investigación y la evaluación de esos requisitos y en las características de los candidatos que se presenten. La recopilación de información basada en la descripción y el análisis del puesto es de calidad y cantidad muy superior a la de las otras maneras. En el capítulo 7 se abordan la descripción y el análisis de puestos.
2. *Técnicas de los incidentes críticos*. Consiste en la anotación sistemática y juiciosa que los gerentes deben hacer de todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto considerado, que producirán un excelente o pésimo desempeño en el trabajo. Esta

técnica pretende enfocarse en las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que lo empeoran), que deberán ser investigadas en el proceso de selección de los futuros candidatos al puesto. La técnica de los incidentes críticos es subjetiva porque se basa en el juicio del gerente o de su equipo de trabajo cuando precisan las características deseables e indeseables del futuro ocupante. Sin embargo, constituye un excelente medio para reunir datos sobre puestos cuyo contenido depende de las características personales que debe poseer el ocupante del puesto para tener un desempeño exitoso.

3. *Solicitud de personal*. La solicitud de personal constituye la llave que arranca el proceso de selección. Es una orden de servicio que el gerente emite a efecto de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante. La solicitud de personal dispara el proceso de selección que traerá a un nuevo trabajador al puesto. En muchas organizaciones en las que no existe un sistema estructurado de descripción y análisis de los puestos, la solicitud es una forma que el gerente requisita y firma, e incluye varios campos en los que se le solicita que anote los requisitos y características deseables del futuro ocupante. En esas organizaciones todo el proceso de selección se basa en la información acerca de los requisitos y características apuntados en la solicitud.
4. *Análisis del puesto en el mercado*. Cuando la organización no dispone de la información acerca de los requisitos y las características esenciales para el puesto, por tratarse de uno nuevo o cuyo contenido se entrelaza con el desarrollo tecnológico, se echa mano de la investigación de mercado. Por otra parte, en un mundo en constante cambio, los puestos también cambian y, muchas veces, es necesario saber lo que hacen otras organizaciones. En esos casos, se utilizan la investigación y el análisis de puestos comparables o similares que hay en el mercado para recabar y obtener información. El puesto comparado se llama puesto representativo o de referencia (*benchmark job*). En los tiempos modernos las empresas recurren al *benchmarking* y comparan sus puestos con la estructura que tienen en las empresas con éxito en el mercado; así los diseñan mejor y los acoplan a las nuevas demandas del mercado.
5. *Hipótesis de trabajo*. En caso de que ninguna de las opciones anteriores se pueda utilizar para obtener información respecto al puesto, se emplea una hipótesis

Características deseables	Características indeseables
• Afabilidad en el trato con las personas	• Fácil de irritar
• Facilidad para las relaciones	• Introversión exagerada
• Voluntad para agradar al cliente	• Impaciencia
• Resistencia a la frustración	• Poco control emocional
• Facilidad para verbalizar	• Dificultad para expresarse
• Excelente memoria	• Dificultad para relacionarse
• Facilidad para trabajar en equipo	• Poca memoria
• Concentración visual y mental	• Dispersión mental
• Facilidad para manejar números	• Dificultad para manejar números

Figura 5.7 *Técnica de incidentes críticos para el puesto de vendedor de mostrador.*

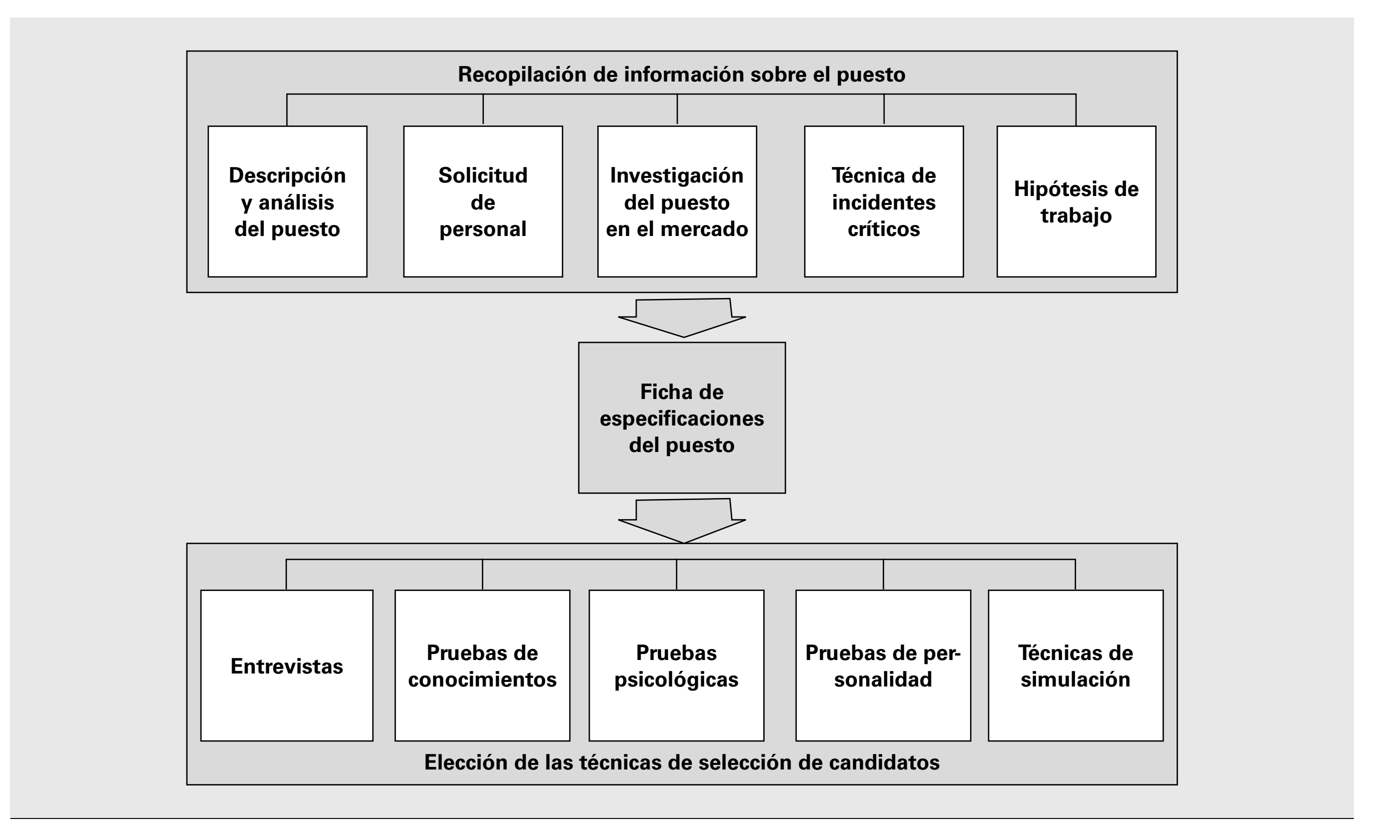


Figura 5.8 *Información acerca del puesto con base en el proceso de selección y la influencia de las competencias individuales necesarias.*[7]

Ficha de especificaciones del puesto

Título del puesto: ____________________
Departamento: ____________________

Descripción del puesto: ____________________
____
____
____

Criterios de selección:
Escolaridad: ____________________
Experiencia profesional: ____________________
Condiciones de trabajo: ____________________
Tipo de tarea: ____________________
Características psicológicas: ____________________
Características físicas: ____________________
Relaciones humanas: ____________________
Conocimientos necesarios: ____________________
Pruebas que serán aplicadas: ____________________
____
____
Indicaciones: ____________________
Contraindicaciones: ____________________

Figura 5.9 *Ejemplo de un formato de especificaciones del puesto.*

de trabajo, una previsión aproximada del contenido del puesto y lo que exige del ocupante (requisitos y características) en forma de una simulación inicial.

Con más información respecto al puesto a cubrir, el proceso de selección tiene una base de referencia. A partir de esa información, el proceso de selección está en condiciones de convertirla a su lenguaje de trabajo. La información sobre el puesto y el perfil deseado del ocupante se transfiere a una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, que debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para el desempeño del ocupante en el puesto. A partir de ella se establecen las técnicas de selección adecuadas para investigar los atributos psicológicos y físicos que el puesto impone a su futuro ocupante.

El formato de especificaciones constituye una codificación de las características que el ocupante del puesto debe poseer. Por medio de él, el seleccionador sabe qué debe investigar de los candidatos en el transcurso del proceso de selección.

Mapas de las competencias

Cuando el proceso de selección se basa en las competencias que desean las organizaciones, la recopilación de datos se concentra en la definición de las competencias individuales. Cuanto más clara sea la definición de la competencia, será un mejor instrumento de medición (parámetro) para comparar a los candidatos.

Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona. Como muestra la figura 5.10, la competencia se construye, en el caso de cada individuo, a partir de sus características innatas y adquiridas.

Las competencias se jerarquizan de la manera siguiente:

1. *Competencias esenciales de la organización (core competencies)*. Son las competencias distintivas que toda

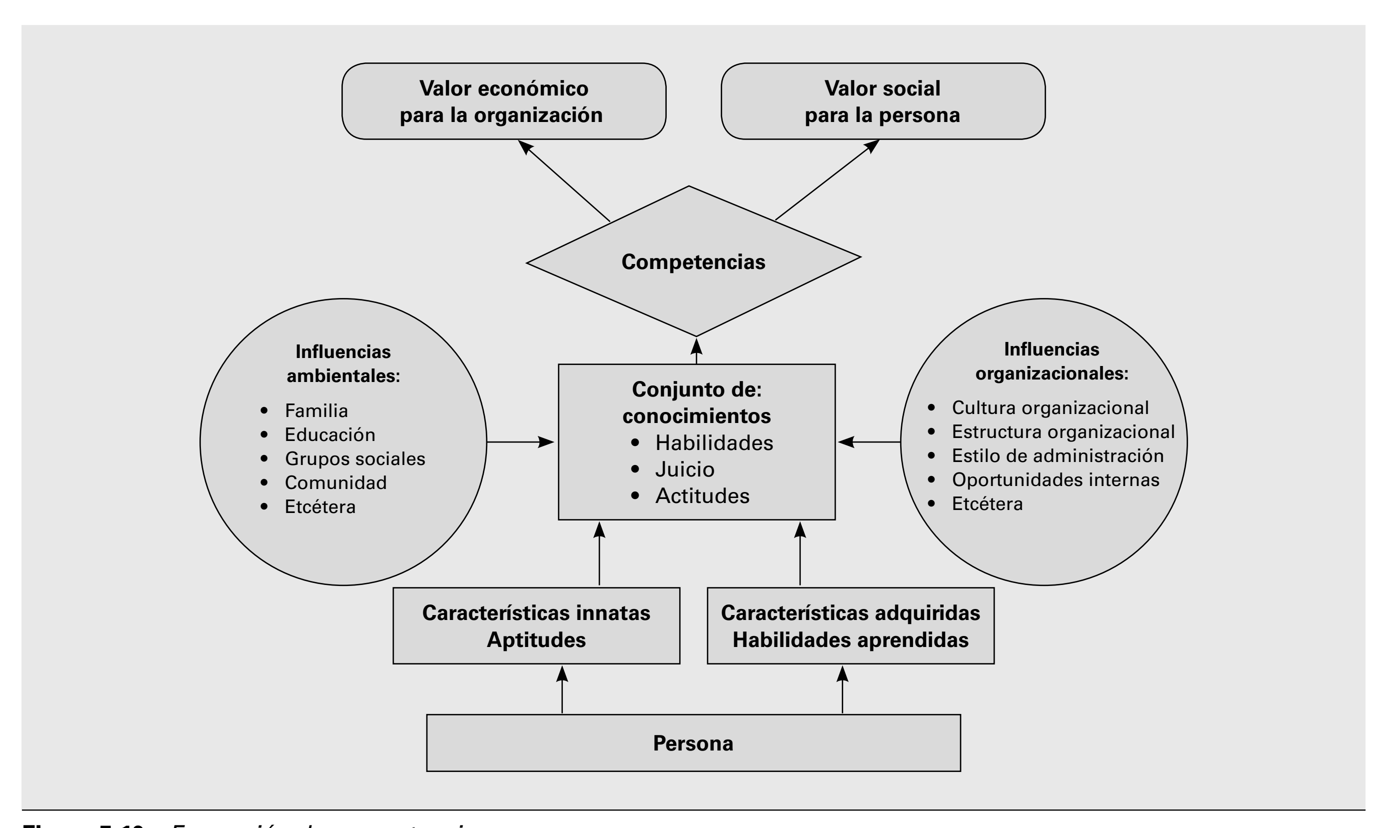


Figura 5.10 *Formación de competencias.*

organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre las demás.

2. *Competencias funcionales*. Son las competencias que cada unidad organizacional o departamento debe construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización. Así, cada una de las distintas áreas de la organización (mercadotecnia, producción/operaciones, finanzas, capital humano, tecnología) debe construir las competencias propias de su especialización.
3. *Competencias administrativas*. Son las competencias que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.
4. *Competencias individuales*. Son las competencias que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades.

Por tanto, conviene hacer un mapa de las competencias necesarias.

Cuando las competencias se localizan, se representan en un mapa, se definen y se certifican, se convierten en el criterio básico para la comparación con los candidatos. Volveremos a este tema en el capítulo sobre entrenamiento.

Técnicas de selección

Una vez que se tiene la información básica respecto al puesto a cubrir o las competencias deseadas, la otra cara de la moneda es obtener información respecto a los candidatos que se presentan, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se

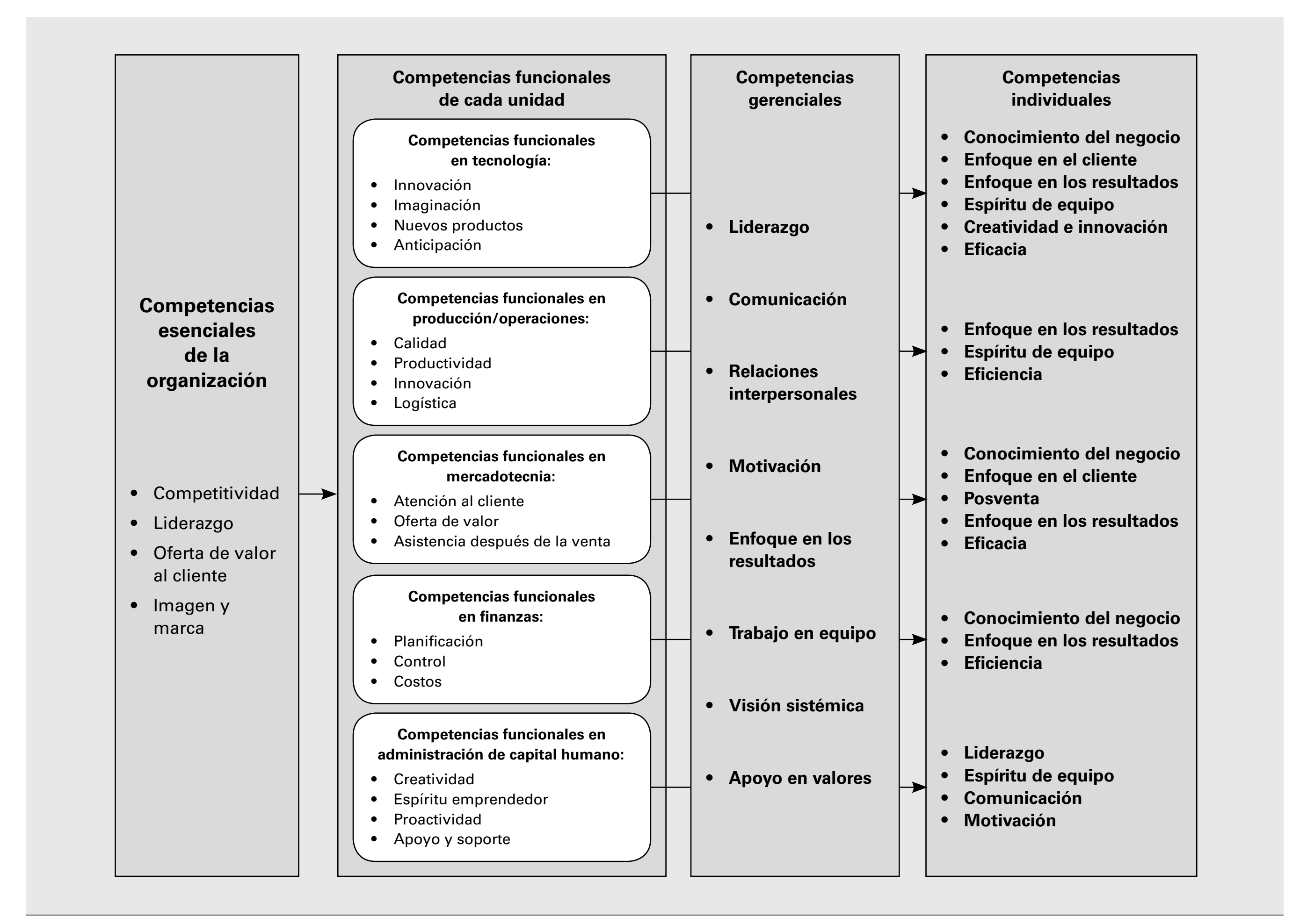


Figura 5.11 *La distribución de las competencias esenciales en una organización.*



Figura 5.12 *Las cinco categorías de técnicas de selección de personal.*[8]



NOTAS

EFICACIA DE LAS PRUEBAS DE SELECCIÓN

Los resultados de la evaluación del desempeño (tema del capítulo 8) y los de la prueba de selección deben guardar una correlación positiva entre sí. Sin embargo, en el caso de las ciencias humanas, el margen de error es más grande en comparación con las ciencias físicas. En la práctica, se escoge más de una técnica de selección para cada caso: entrevistas técnicas para tamizar, pruebas de conocimientos, de capacidad, psicológicas y de personalidad y técnicas de simulación. En el caso de puestos simples (como la mayoría de los puestos de operaciones), por lo general se aplican entrevistas para tamizar, pruebas de conocimientos y de capacidad. En el caso de puestos complejos (como gerentes y directores), se emplea una enorme batería de pruebas, de conocimientos, psicológicas y de personalidad, técnicas de simulación y toda una serie de entrevistas con quienes toman decisiones o son formadores de opinión en la organización.

agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato al puesto. Este atributo se refiere a la eficacia de una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato en el puesto, en función de los resultados que alcanzó cuando se sometió a esa técnica. Para determinar la validez de pronóstico de una prueba se toma una muestra determinada de candidatos que, una vez en el puesto, son evaluados en cuanto a su desempeño. Veamos las características de cada una de las técnicas de selección.

La entrevista de selección

La entrevista de selección es la técnica más utilizada. En realidad, la entrevista tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. Puede servir para: tamizar a

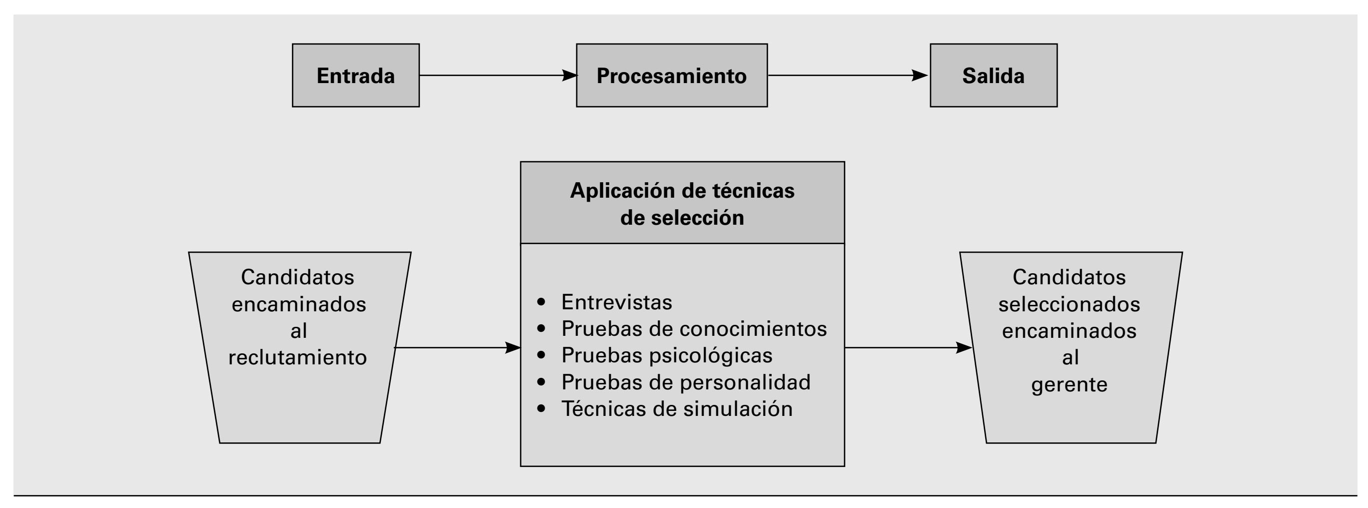


Figura 5.13 *El proceso de selección de personal.*[9]

los candidatos al inicio del reclutamiento si se emplea como entrevista personal inicial para la selección; entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados; entrevista de asesoría y orientación profesional en el servicio social; entrevista de evaluación del desempeño; entrevista de separación, cuando salen los empleados que renuncian o que son despedidos de las empresas, etcétera.

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato. El entrevistado se asemeja a una caja negra que será abierta. Se aplican a ella determinados estímulos (entradas) con el fin de observar sus reacciones (salidas) para, con ello, establecer posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a determinadas situaciones. A pesar de su marcado componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final sobre los candidatos.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista padece de todos los males de la comunicación humana, como ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras personales. Para reducir esas limitaciones se puede introducir un poco de negentropía al sistema. Se deben tomar dos medidas para mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista: una mejor construcción del proceso de entrevista y el entrenamiento de los entrevistadores.

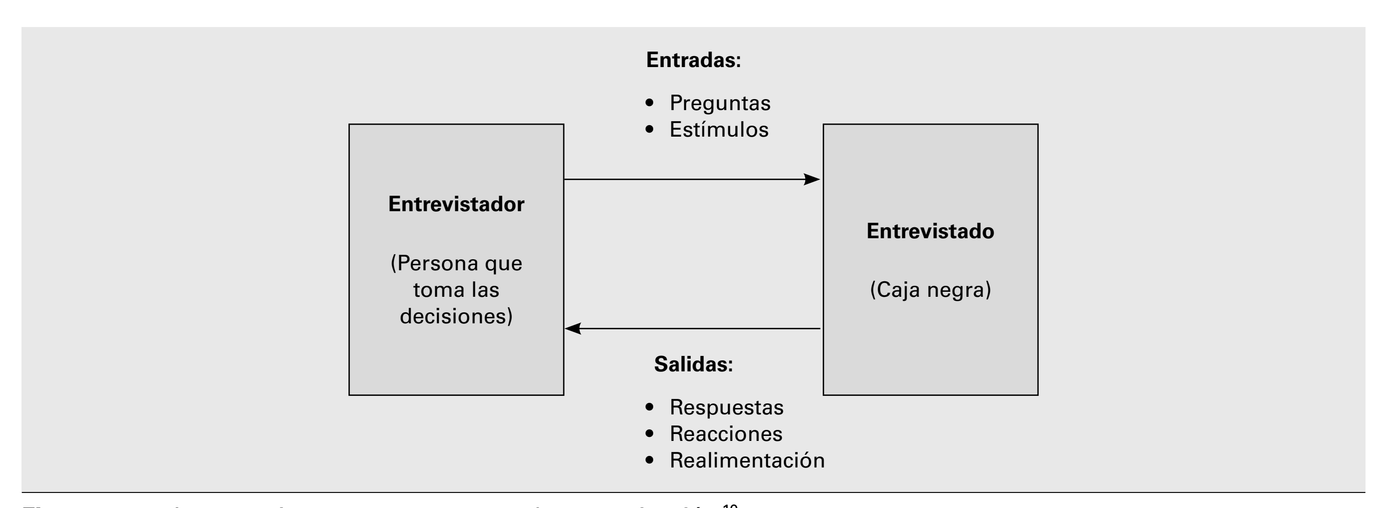


Figura 5.14 *La entrevista como un proceso de comunicación.*[10]

1. *Construcción del proceso de entrevista.* El proceso de entrevistar puede proporcionar mayor o menor grado de libertad al entrevistador cuando realiza la entrevista. En otras palabras, la entrevista puede ser estructurada y estandarizada y también puede ser enteramente libre, a voluntad del entrevistador o sujeta a las circunstancias. En este sentido, las entrevistas se clasifican, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas, en cuatro tipos:

a) *Entrevista totalmente estandarizada.* Es la entrevista estructurada y con una ruta preestablecida a efecto de obtener respuestas definidas y cerradas. Por tal motivo, pierde profundidad y flexibilidad y resulta limitada. Puede adoptar una serie de formas, como la opción simple (verdadero-falso, sí-no, agrada-desagrada), la opción múltiple, etc. Tiene la ventaja de que proporciona una ruta al entrevistador, quien no se debe preocupar por los asuntos que irá investigando con el candidato ni por su secuencia, porque la entrevista está preparada de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores.

b) *Entrevista estandarizada en las preguntas.* Es la entrevista con preguntas previamente elaboradas, pero que permiten una respuesta abierta, una respuesta libre por parte del candidato. El entrevistador se basa en una lista (*check list*) de asuntos que preguntará y recoge las respuestas o la información que proporciona el candidato.

c) *Entrevista dirigida.* Es la entrevista que termina en el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, las deja a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer ciertos conceptos personales de los candidatos, que demandan cierta libertad para que el entrevistador los capte adecuadamente. El entrevistador debe formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o información requerida. La entrevista dirigida es una entrevista de resultados.

d. Entrevista no dirigida. Es la entrevista totalmente libre y que no especifica las preguntas ni las respuestas requeridas. También se llama entrevista exploratoria, informal o no estructurada. Se trata de una entrevista cuya secuencia y orientación queda a criterio de cada entrevistador, quien se mueve dentro de la línea que ofrece menor resistencia o se extiende sin preocuparse por la secuencia o la ruta, sino por el nivel y la profundidad que la entrevista puede alcanzar. El entrevistador corre el riesgo de olvidar u omitir algunos asuntos o cualquier tipo de información. Es una técnica criticada por su escasa consistencia, porque no se basa en una ruta o itinerario previo.

2. *Entrenamiento de los entrevistadores*. En las empresas que tienen procesos de selección exitosos, el papel del entrevistador es vital. En ellas los gerentes han sido entrenados en las habilidades para entrevistar a candidatos. El gerente asume un papel fundamental

PROS Y CONTRAS

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista de selección es la técnica de mayor uso, pero tiene ventajas y desventajas, a saber:

Pros:

1. **Permite el contacto frente a frente con el candidato**
2. **Permite la interacción directa con el candidato**
3. **Se enfoca en el candidato como persona**
4. **Permite evaluar al candidato en su comportamiento y reacciones**

***Contras*:**

1. **Técnica sumamente subjetiva y con gran margen de error y variación**
2. **El candidato no siempre sale bien en la entrevista**
3. **Dificulta comparar a varios candidatos**
4. **Exige entrenamiento del entrevistador**
5. **Demanda conocimiento del puesto y sus características básicas**

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

PEDRA & PEDROSO ALIMENTOS

Raúl Siqueira debe poner gran cuidado al entrenar a los gerentes en técnicas de entrevista para que funcionen como agentes multiplicadores; es decir, cada gerente será el encargado de entrenar a sus equipos en las entrevistas con los candidatos. ¿Usted cómo ayudaría a Raúl?

en el proceso de selección, mientras que el órgano de *staff* se convierte en consultor interno y orientador para que los gerentes y sus equipos entrevisten a los candidatos y tomen sus decisiones. Los entrevistadores novatos comienzan con entrevistas enteramente estandarizadas. Con cierta experiencia el esquema cambia a entrevistas estandarizadas sólo en cuanto a las preguntas o las cuestiones que serán formuladas o hacia las entrevistas dirigidas. Las entrevistas no dirigidas por lo general están a cargo de los gerentes que en la secuencia del proceso de selección son los entrevistadores finales.

Por lo general, la entrevista funciona como un instrumento de comparación. El entrevistador debe trabajar con cierta precisión (presentando resultados congruen-



NOTAS

LO QUE USTED DEBE SABER PARA ENTREVISTAR A LOS CANDIDATOS[11]

Las preguntas más importantes para el gerente que se prepara para una entrevista de selección son:

1. ¿Cuál es el aspecto más relevante de la persona que usted piensa admitir?
2. ¿Qué otros aspectos significativos también requieren de atención?
3. ¿Cómo fue el desempeño del puesto en el pasado?
4. ¿Por qué razón está vacante el puesto?
5. ¿Usted tiene una descripción del puesto por escrito?
6. ¿Cuáles son las mayores responsabilidades inherentes al puesto?
7. ¿Qué autoridad tiene usted en el puesto? ¿Cómo definirá sus objetivos?
8. ¿Cuáles son las proyecciones de la organización para los próximos cinco años?
9. ¿Qué se necesita para cumplir esas proyecciones?
10. ¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de su organización?
11. ¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de su campo de acción?
12. ¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de los productos de su organización?
13. ¿Cómo identifica su posición competitiva frente a los competidores?
14. ¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de sus competidores?
15. ¿Cómo visualiza el futuro de su mercado?
16. ¿Tiene planes para nuevos productos o servicios en su área?
17. ¿Qué podría decir de las personas que le reportan a usted?
18. ¿Qué podría decir de otras personas en puestos clave?
19. ¿Qué podría decir de sus subordinados?
20. ¿Cómo definiría su filosofía administrativa?
21. ¿Qué oportunidades tienen los trabajadores de proseguir con su educación?
22. ¿Cómo ve usted a la persona que ocupará ese puesto?
23. ¿Qué competencias individuales debe poseer el candidato?



NOTAS

CÓMO HACER UNA ENTREVISTA DE SELECCIÓN[12]

Una entrevista de selección no se debe improvisar. Exige tomar ciertas medidas previas que mejoren su eficiencia y eficacia.

1. *Identifique los principales objetivos de la entrevista*. Planee con anticipación. Lea la descripción y las especificaciones del puesto y la solicitud de empleo del candidato. Compruebe cuáles son las responsabilidades del puesto y las situaciones de trabajo y las competencias individuales requeridas. Obtenga datos de la situación.
2. *Cree un clima favorable para la entrevista.* No tenga prisa, disponga de tiempo, escoja un lugar tranquilo, sea amigable y muestre interés, preste al candidato toda su atención.
3. *Conduzca la entrevista hacia objetivos.* Conozca qué información debe reunir del candidato y búsquela mediante preguntas objetivas, de su pasado profesional y de aspectos subjetivos, como la personalidad, la creatividad, la actitud y la independencia del candidato.
4. *Analice y evalúe a fondo dos aspectos.* El aspecto formal, lo que el candidato informa sobre su experiencia profesional anterior, escolaridad, conocimientos y competencias, y el conductual, cómo se comporta el candidato durante la entrevista, si está tranquilo o nervioso, si es agresivo o cordial, asertivo o sumiso, racional o emocional, organizado o confuso en sus ideas.
5. *Evite preguntas discriminatorias.* Enfoque todas las preguntas en el puesto que quiere el candidato y evalúe sus calificaciones con ese enfoque. No se deje llevar por ideas preconcebidas. Sea objetivo.
6. *Responda a las preguntas que le hagan y a otras que no le hagan.* Tome su parte en crear un ambiente favorable. La entrevista debe ser un camino de doble vía: escuchar e informar tienen la misma importancia.
7. *Anote sus impresiones enseguida de la entrevista.* No confíe en la memoria, documente detalles e impresiones para su posterior deliberación y toma de decisión. Utilice algún método gráfico para anotar la información básica y comparar a los posibles candidatos entre sí.

EJERCICIO ¿Cómo entrevistar a los candidatos?[13]

Cada vez hay más gerentes que asumen la responsabilidad de seleccionar a los futuros miembros de su equipo; del mismo modo los equipos se involucran en la selección de sus propios colegas. Así que la entrevista de selección aparece como la principal herramienta de descentralización del proceso de decisión en esa área.

Haga una lista de preguntas generales que considere que un entrevistador les debe hacer a los candidatos a un empleo y considere el puesto o las competencias requeridas. En los puntos siguientes anote una "x" si considera que representan cuestiones adicionales importantes que se le deben preguntar al candidato

___ ¿Cuántos años tiene?
___ ¿Dónde nació?
___ ¿De dónde viene?
___ ¿Tiene alguna religión?
___ ¿Es casado(a), soltero(a) o viudo(a)?
___ Si no es casado(a), ¿tiene una (un) compañera(o)?
___ ¿Tiene dependientes económicos?

Forme grupos de trabajo designados por el profesor. Comparta sus respuestas con los miembros del grupo y escuche las de ellos. Desarrollen un consenso de grupo respecto a una lista de preguntas "generales" que, en su opinión, su gerente querría preparar para entrevistar a los candidatos a empleo. Desarrolle también el consenso del grupo respecto a cuáles puntos prioritarios representan las preguntas que un entrevistador debe hacer. Elijan a un vocero para presentar los resultados de su equipo al grupo y expliquen por qué eligieron esas preguntas.

EVALUACIÓN CRÍTICA

PREGUNTAS DESCABELLADAS[14]

Puede parecer extraño, pero la necesidad de buscar profesionales versátiles y capaces de agregar valor a la compañía provocó una práctica común en los procesos de selección: la sustitución de los viejos métodos de análisis de currículum y de la experiencia de los candidatos por el uso de preguntas que, si bien parecen absurdas, requieren del sentido común de los candidatos. Ciertas preguntas se pueden plantear en medio de una entrevista normal para un empleo, con la intención de averiguar la capacidad del candidato para salir bien de una situación inesperada, tales como "¿cuántas panaderías existen en São Paulo?" o "¿cuántas rayas tiene una cebra?" Cuando esto ocurra, no vaya a recurrir a la memoria ni a responder "no sé", porque denota un prejuicio en el razonamiento. La respuesta puede ser un número cualquiera, pero es preciso que esté basada en algún razonamiento lógico. La respuesta en sí no le servirá de nada al entrevistador, pues su objetivo es comprobar cómo maneja su razonamiento y su buen juicio ante cuestiones banales, imprevistas y sin sentido aparente.

El candidato puede demostrar cierto razonamiento cuando para responder a "¿cuántas panaderías existen en São Paulo?" parte de una hipótesis o modelo: imagine que una ciudad pequeña, con 10 000 habitantes, tiene una media de tres panaderías. A partir de ese supuesto, y dado que São Paulo es mil veces mayor que la ciudad imaginada, multiplique y responda: "3 000 panificadoras". Sin duda, el número no es real, pero se basa en una hipótesis creativa para estimar o buscar soluciones ante los problemas presentados.

Esta manera de conocer el grado de flexibilidad de los candidatos y de medir su razonamiento no es nueva. Cuando Thomas Alva Edison, el inventor de la bombilla eléctrica, necesitaba contratar a ingenieros para su laboratorio no dudaba en disparar preguntas que ponían en duda su salud mental. Después de las preguntas tradicionales, Edison solía entregar al candidato una bombilla rota y le preguntaba cuánta agua cabía en su interior: quienes hacían cálculos complicados para llegar a la respuesta eran simplemente despedidos de inmediato, ganaban la vacante aquellos que, aun cuando inseguros, llenaban la bombilla de agua y después la vaciaban en una taza de medir para conocer la respuesta. Más que la calificación técnica, Edison buscaba ingenieros que aplicaran su buen juicio para resolver problemas.

La simulación de problemas de trabajo es otra tendencia. La simulación aplicada después de las entrevistas o pruebas escritas es una tesis que requiere soluciones de los candidatos para, por ejemplo, librar a la empresa de prejuicios. La idea no es obtener respuestas concretas, sino posiciones que contribuyan a estructurar el problema. En Booz-Allen, un despacho de consultoría, después de que el candidato da respuesta a 33 preguntas de opción múltiple, se le proporciona un tema y un plazo de dos minutos para que ordene sus ideas. Dentro de ese plazo, no debe impresionar con las respuestas que presenta, sino con las preguntas que hace. Otra empresa que practica la simulación es el Gartner Group, aunque utiliza pruebas más difíciles. Los candidatos seleccionados pasan por una entrevista de 30 minutos por teléfono. La mitad de ellos son aprobados y convocados a una serie de entre cuatro y ocho entrevistas personales, en las que deben responder preguntas de almanaque, algunas de ellas con la intención de evaluar la capacidad de análisis del entrevistado en un área fuera de su especialidad, como: "Si usted fuera Bill Gates, ¿qué haría para defender su posición en el mercado?" El candidato que aprueba esta fase pasa a una entrevista de grupo. Pero antes tiene que escribir un ensayo de dos páginas sobre un tema propuesto. El ensayo llega a manos de ocho analistas de la empresa, quienes forman el jurado que le entrevistará en una sala de juntas y que van a hacer todo para cuestionarlo o ridiculizarlo. En caso de que el candidato consiga sustentar sus ideas, se considera que finalmente ha sido aprobado.

tes) y validez (midiendo exactamente lo que se pretende conocer), así como ser un instrumento de medición confiable. Su margen de error (tolerancia o variación en las medidas) es mayor, dada su condición humana. El entrevistador debe funcionar como el fiel de la balanza que compara con objetividad las características que ofrece el candidato con los requisitos que exige el puesto a cubrir.

Pruebas de conocimientos o de capacidades

Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos. Buscan medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas, como la habilidad para manejar la computadora, la pericia del conductor de camiones o del estibador, de la capturista o del operador de máquinas. Existe una enorme variedad de pruebas de conocimientos y de capacidades. De ahí la necesidad de clasificarlas en conjunto con base en su forma de aplicación, amplitud y organización:

1. *En razón de su forma de aplicación*, las pruebas de conocimientos o de capacidad pueden ser orales, escritas o de ejecución.
   - *Pruebas orales*. Funcionan casi como una entrevista estandarizada y estructurada, pero sólo se hacen preguntas verbales específicas para obtener respuestas verbales también específicas.
   - *Pruebas escritas*. Son las que, por lo general, se realizan en las escuelas y las universidades para evaluar los conocimientos adquiridos.
   - *Pruebas de realización*. Se califican a partir de la ejecución de un trabajo o tarea, son uniformes y con tiempo determinado, como una prueba de mecanografía, de diseño, de maniobra de un vehículo, de fabricación de una pieza o de un trabajo en la computadora.
2. *En razón de su envergadura*, las pruebas de conocimientos o de capacidades pueden ser generales o específicas.
   - *Pruebas generales.* Evalúan nociones de cultura general.
   - *Pruebas específicas.* Evalúan conocimientos técnicos y específicos en relación con el puesto que se pretende cubrir, como conocimientos de química, de informática o de contabilidad.
3. *En razón de su organización*, las pruebas de conocimientos o de capacidad son tradicionales u objetivas.
   - *Pruebas tradicionales*. Se dan en forma de disertación y exposición. No exigen planificación y pueden ser improvisadas. Abarcan un número menor de cuestiones porque exigen respuestas largas y explicativas. Evalúan la profundidad de conocimientos, pero se circunscriben a una pequeña extensión del campo de conocimientos del candidato. Su evaluación es subjetiva y exige la participación de un especialista en el tema. Son de amplio uso en escuelas y universidades para evaluar el conocimiento de los alumnos.
   - *Pruebas objetivas*. Son planificadas y estructuradas. Su aplicación es rápida y fácil. Su calificación también es rápida, fácil y objetiva, y las aplican personas que no son especialistas en el tema. Permiten medir la extensión y la amplitud de los conocimientos. Las pruebas objetivas también se llaman exámenes y las preguntas se plantean en forma de:
   - *Alternativas simples o pruebas dicotómicas.* Una pregunta con dos opciones para la respuesta (cierto-falso, sí-no). Su probabilidad de acierto por azar es de 50%. Ejemplo: Pedro Álvares Cabral descubrió Brasil: sí–no.
   - *Opción múltiple.* Una pregunta tiene 3, 4 o 5 opciones para su respuesta a efecto de reducir la probabilidad de acierto por azar. Ejemplo: Brasil fue descubierto en: *a*) 1530, *b*) 1492, *c*) 1474, *d*) 1500, *e*) 1521.
   - *Llenado de espacios en blanco*. Una frase incompleta con espacios en blanco que se deben llenar. Ejemplo: la política de recursos humanos de Alfa, S.A., es muy ____ para sus trabajadores.
   - *Ordenar o unir por pares*. Dos columnas con palabras o temas dispuestos al azar, los cuales se deben ordenar o colocar uno junto al otro. Ejemplo: en un lado una lista de varios países numerados y, en el otro, varias capitales que se deben numerar de acuerdo con sus países.
   - *Escala de acuerdo/desacuerdo*. Un enunciado respecto del cual el candidato expresa su grado de coincidencia o disensión. Ejemplo: es mejor trabajar

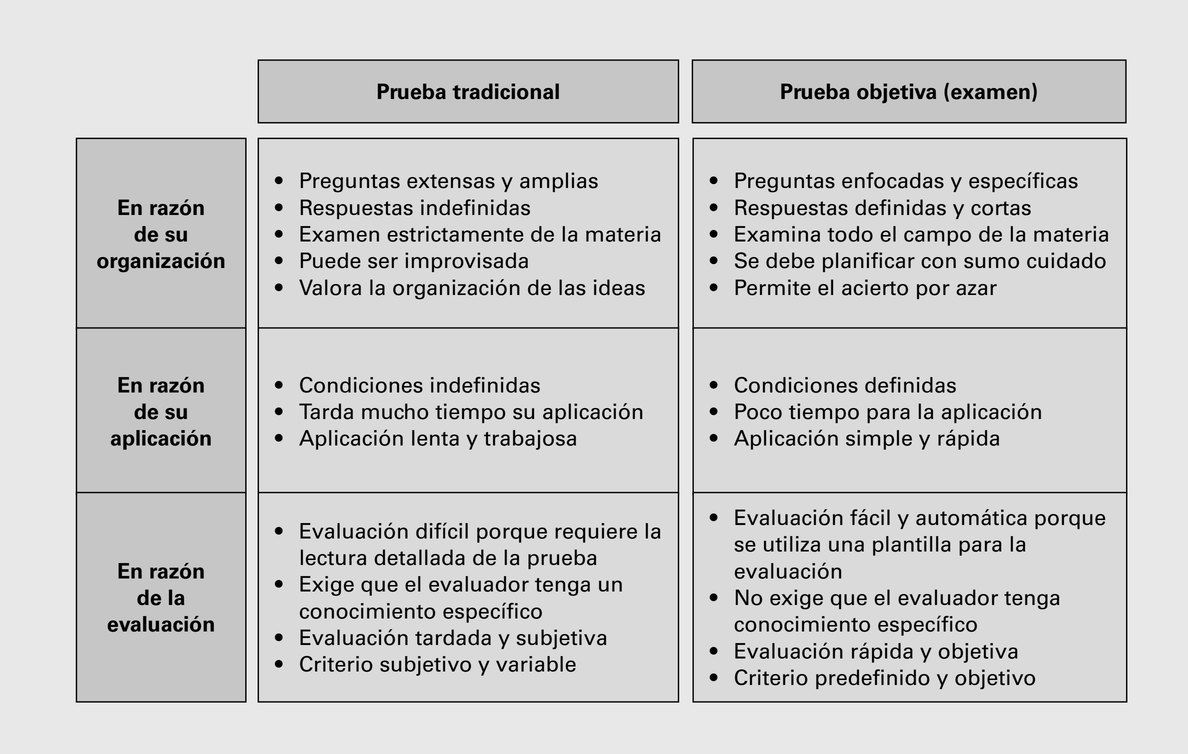
en empresas pequeñas que en grandes: *a*) en total desacuerdo, *b*) en desacuerdo, *c*) indiferente, *d*) de acuerdo, *e*) de total acuerdo.

- *Escala de importancia*. Una escala para calificar la importancia de algún atributo. Ejemplo: la cafetería de una empresa es: *a*) sumamente importante, *b*) muy importante, *c*) un poco importante, *d*) no muy importante, *e*) no tiene importancia.
- *Escala de evaluación*. Una escala que evalúa algún atributo. Ejemplo: la cafetería de Alfa, S.A., es: *a*) excelente, *b*) muy buena, *c*) buena, *d*) regular, *e*) pasable.

Pruebas psicológicas

Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Las pruebas psicológicas se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes. Por eso, las pruebas psicológicas presentan tres características que las entrevistas y las pruebas tradicionales u objetivas no tienen:

1. *Pronóstico.* Se refiere a la capacidad de una prueba para ofrecer resultados prospectivos que sirvan para prever el desempeño en el puesto.
2. *Validez.* Se refiere a la capacidad de la prueba para calificar exactamente la variable humana que se pretende medir. La validez representa la relación que existe entre un esquema de selección y algún criterio relevante. Una prueba sin validez no sirve porque mide cosas que no se pretende medir.
3. *Precisión.* Se refiere a la capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes cuando se aplica varias veces a la misma persona. La precisión representa la consistencia de las medidas y la ausencia de



	Prueba tradicional	Prueba objetiva (examen)
En razón de su organización	• Preguntas extensas y amplias • Respuestas indefinidas • Examen estrictamente de la materia • Puede ser improvisada • Valora la organización de las ideas	• Preguntas enfocadas y específicas • Respuestas definidas y cortas • Examina todo el campo de la materia • Se debe planificar con sumo cuidado • Permite el acierto por azar
En razón de su aplicación	• Condiciones indefinidas • Tarda mucho tiempo su aplicación • Aplicación lenta y trabajosa	• Condiciones definidas • Poco tiempo para la aplicación • Aplicación simple y rápida
En razón de la evaluación	• Evaluación difícil porque requiere la lectura detallada de la prueba • Exige que el evaluador tenga un conocimiento específico • Evaluación tardada y subjetiva • Criterio subjetivo y variable	• Evaluación fácil y automática porque se utiliza una plantilla para la evaluación • No exige que el evaluador tenga conocimiento específico • Evaluación rápida y objetiva • Criterio predefinido y objetivo

Figura 5.15 *Comparación entre las pruebas tradicionales y las pruebas objetivas.*

discrepancias en la medición. Las aplicaciones repetidas de la prueba presentan resultados constantes.

Todo el instrumental de selección debe poseer las características de la validez y la precisión. Esto es cierto tanto para la entrevista y las pruebas de conocimientos y capacidades, como para las pruebas psicológicas, las cuales cumplen estos dos aspectos.

Las pruebas psicológicas que se utilizan en el proceso de selección se enfocan en las aptitudes. Sirven para determinar la medida de su presencia en cada persona y tienen por objeto prever su comportamiento en determinadas formas de trabajo. Se basan en las diferencias individuales de las personas y analizan la medida en que varían las aptitudes de un individuo en comparación con las estadísticas de resultados de muestras. Si bien las pruebas de conocimientos o capacidad miden la capacidad actual de desempeño y habilidades, las pruebas psicológicas miden las aptitudes individuales, con el objeto de ofrecer un pronóstico de su potencial futuro de desarrollo. La figura 5.16 muestra las diferencias entre aptitudes y capacidades.

Teoría multifactorial de Thurstone

El enfoque más aceptado respecto a las aptitudes es la teoría multifactorial de Thurstone.[15] Según este enfoque, la estructura mental de las personas la constituye un número de factores relativamente independientes, en donde cada uno es responsable de cierta aptitud. Thurstone definió siete factores específicos y creó un conjunto de pruebas para medirlos: las pruebas de habilidades primarias. Sumó un factor general (factor G) al que dio el nombre de inteligencia general, porque condiciona y complementa todas las actitudes. La figura 5.17 presenta los siete factores.

Los candidatos reciben una batería de pruebas psicológicas para evaluar sus diferentes aptitudes con una prueba mental que evalúa el factor G.

Cada puesto requiere que el ocupante tenga ciertas aptitudes. Éstas se anotan en la ficha profesiográfica del puesto que define el perfil y las características del candidato ideal. A partir de ahí se determina cuáles pruebas psicológicas son adecuadas para investigar las aptitudes que debe tener el candidato al puesto. Así, es común

Aptitud	Capacidad
• Predisposición natural para determinada actividad o trabajo • Existe sin ejercicio previo, sin entrenamiento o aprendizaje • Se evalúa mediante comparaciones • Permite pronosticar el futuro del candidato en el trabajo • Se transforma en capacidad a partir del ejercicio o entrenamiento • Es la predisposición general o específica que se perfeccionará en el trabajo • Permite encaminarse hacia determinado puesto • Es el estado latente y potencial de comportamiento	• Habilidad adquirida para realizar alguna actividad o trabajo • Surge después del entrenamiento o aprendizaje • Se evalúa con base en el rendimiento en el trabajo • Permite diagnosticar el presente; se refiere a la habilidad actual del individuo • Es el resultado de la aptitud, después de ejercitarla o entrenarla • Es la disposición general o específica para el trabajo actual • Permite la colocación inmediata en determinado puesto • Es el estado actual y real de comportamiento

Figura 5.16 *Las diferencias entre aptitud y capacidad.*

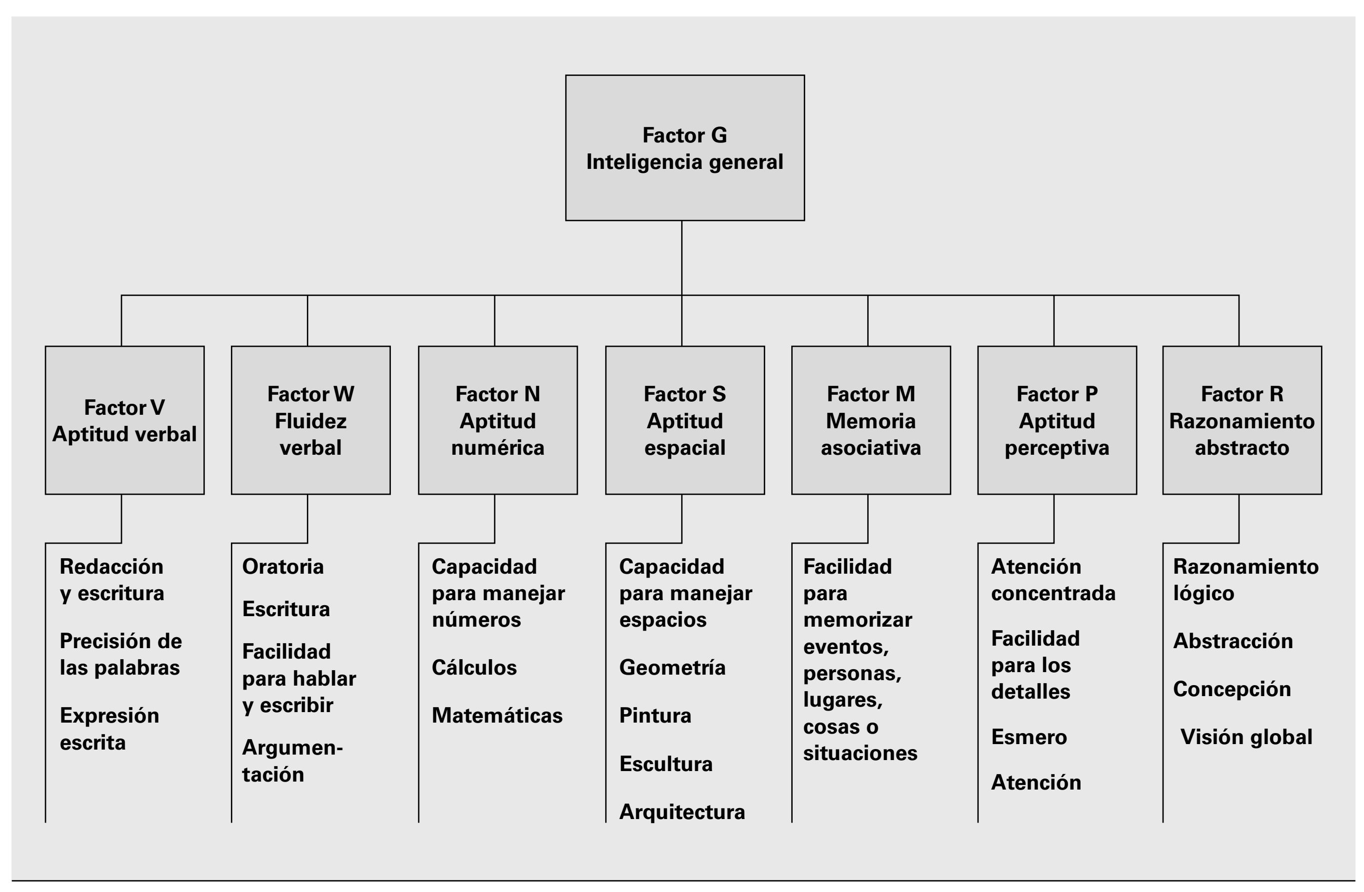


Figura 5.17 *La teoría multifactorial de Thurstone.*

Nombre: ______________________ **Fecha:** ______________

Porcentaje:

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Factor G:											
Factor V:											
Factor W:											
Factor N:											
Factor S:											
Factor M:											
Factor P:											
Factor R:											

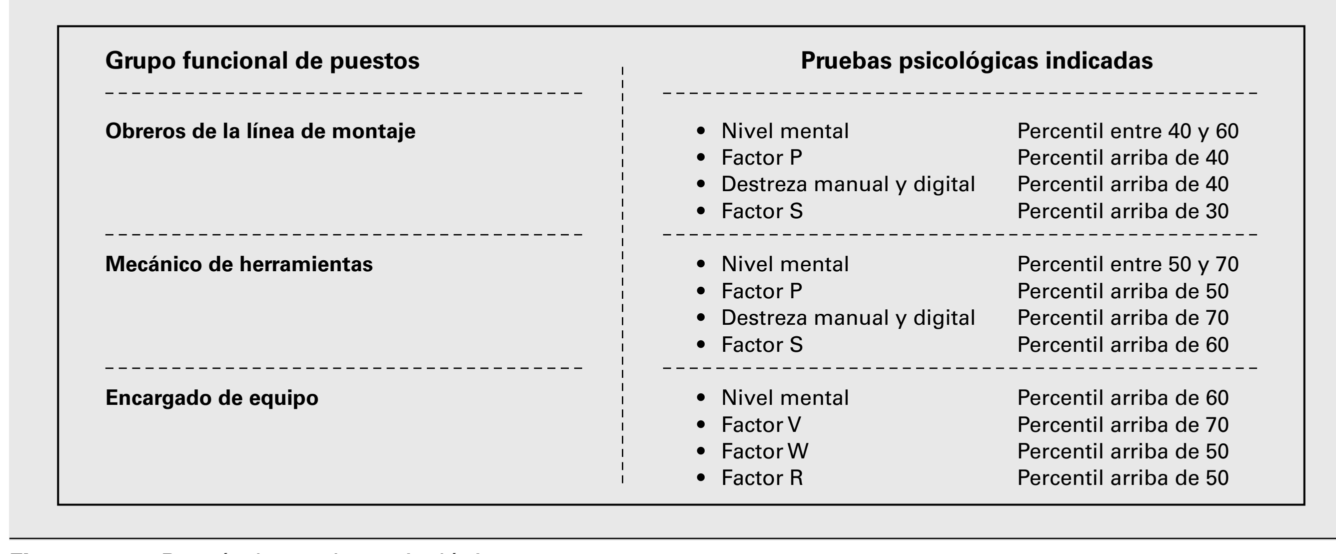
Figura 5.18 *Formato de resultados de pruebas psicológicas.*

encontrarse diferentes baterías de pruebas para cada puesto.

Las múltiples inteligencias de Gardner

Howard Gardner[16] desarrolló una teoría de las múltiples inteligencias para facilitar el trabajo de la orientación y la selección profesional. Su teoría parte del supuesto de que las personas tienen siete tipos diferentes de inteligencia y que cada una de ellas determina ciertas habilidades específicas, a saber:[17]

1. *La inteligencia lógico-matemática* es la facilidad para pensar de manera lógica, inductiva o también deductiva; para reconocer pautas geométricas o numéricas y para manejar números o elementos matemáticos o pautas lógicas. Es la habilidad para ordenar hechos, relacionar causas y efectos, y distinguir cantidades. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del matemático, estadístico, físico, ingeniero, médico, filósofo, técnico de informática, analista de sistemas o programador. Albert Einstein es el ejemplo clásico de este tipo de inteligencia.
2. *La inteligencia verbal o comunicativo-lingüística* es la habilidad para la adquisición, formación y procesamiento del lenguaje; la facilidad para manejar palabras y lenguas, escritas o habladas, de forma simbólica o abstracta. Es la habilidad para expresarse o mantener una comunicación activa, independientemente de que se hable la misma lengua. También es la habilidad para escribir, escuchar y hablar explorando las distintas maneras en que se utiliza el lenguaje, como metáforas, anagramas, analogías o pautas rítmicas. También es la facilidad para memorizar textos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del escritor, orador, intérprete, comunicador, poeta, actor, abogado, profesor, periodista, locutor, vendedor, traductor, políglota o crítico literario. Jorge Amado es el ejemplo.
3. *La inteligencia musical* es la facilidad para manejar sonidos, ritmos y armonía, para crear o interpretar música. Es la facilidad para distinguir y organizar sonidos de manera creativa, para distinguir tonos, melodías y secuencias y memorizar sonidos, como hacen los compositores, directores y cantantes. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del músico, compositor, director de orquesta, instrumentista, intérprete, cantante, arreglista o crítico de música. Mozart y Beethoven son los exponentes.
4. *La inteligencia espacial* es la facilidad para percibir imágenes y manejar conceptos espaciales y geométricos. Es la capacidad para manejar nociones de espacio y movimiento, reordenar cosas y espacios y percibir



Grupo funcional de puestos	Pruebas psicológicas indicadas	
Obreros de la línea de montaje	• Nivel mental	Percentil entre 40 y 60
	• Factor P	Percentil arriba de 40
	• Destreza manual y digital	Percentil arriba de 40
	• Factor S	Percentil arriba de 30
Mecánico de herramientas	• Nivel mental	Percentil entre 50 y 70
	• Factor P	Percentil arriba de 50
	• Destreza manual y digital	Percentil arriba de 70
	• Factor S	Percentil arriba de 60
Encargado de equipo	• Nivel mental	Percentil arriba de 60
	• Factor V	Percentil arriba de 70
	• Factor W	Percentil arriba de 50
	• Factor R	Percentil arriba de 50

Figura 5.19 *Batería de pruebas psicológicas.*

e interpretar el ambiente del entorno. Suministra la visión de la perspectiva, la proporción, el espacio tridimensional y la facilidad para manejar mapas. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del arquitecto, urbanista, astrónomo, astrólogo, escultor, pintor, cartógrafo, geógrafo, meteorólogo, decorador, editor, fotógrafo, dentista o proyectista. El ejemplo es Oscar Niemeyer.

5. *La inteligencia corporal-cinésica* es la facilidad para manejar el cuerpo propio y para manifestarse por medio de la expresión y los movimientos corporales. Es típica de las personas que poseen un control armonioso de sus músculos y movimientos físicos y que les gusta expresarse con gestos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del actor, atleta, jugador de futbol o de basquetbol, deportista, bailarín, actor, mimo, fisioterapeuta, educador físico, relojero y grabador. Pelé y Michel Jordan son dos ejemplos.
6. *La inteligencia interpersonal* es la facilidad para comprender y comunicarse con los otros y para facilitar las relaciones y los procesos grupales. Implica empatía y facilidad para lidiar con las personas y las relaciones sociales. Implica la capacidad para examinar y entender los sentimientos de las demás personas, para entablar relaciones positivas con los demás y para conseguir la cooperación y sinergia de los demás. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del profesor, educador, líder, jefe, psicólogo, médico, administrador, sociólogo, psicoanalista o terapeuta. Silvio Santos es un ejemplo.
7. *La inteligencia intrapersonal* es la facilidad para manejar los propios sentimientos y pensamientos, así como las actividades introspectivas y la creación de ideas. Implica la capacidad para examinar y entender los propios sentimientos. En general se trata de personas a las que les gusta aislarse de otros y desarrollar sentimientos intuitivos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del pensador, filósofo, ingeniero de sistemas, ingeniero de informática, novelista o poeta. Sócrates y Platón son las referencias.

Recientemente, Gardner incluyó dos tipos más de inteligencia, a saber:[18]

1. *La inteligencia pictográfica* es la habilidad para transmitir mensajes por medio de diseños, figuras, imágenes, o la facilidad para memorizar escenas y lugares. El predominio de este tipo de inteligencia es característico de los diseñadores, escultores, dibujantes, publicistas y expertos en propaganda. Leonardo da Vinci y Pablo Picasso son las referencias.
2. *La inteligencia naturalista o existencialista* es la sensibilidad para la naturaleza y el ambiente. Significa la capacidad para entender el medio natural e identificar cómo ocurren las cosas en la naturaleza. Su predominio conduce a profesiones como paisajista, ecologista y biólogo. Charles Darwin es la referencia.

Cada puesto exige un conjunto de diferentes tipos de inteligencias y en diferentes proporciones de ellas. La figura 5.20 proporciona una idea más clara de las múltiples inteligencias.

Pruebas de personalidad

La personalidad es más que un conjunto de ciertos aspectos mensurables. Constituye una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. El término personalidad representa la integración única de características medibles que se relacionan con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Esas características se identifican como rasgos de la personalidad y distinguen a una persona de las demás. Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos).

Cuando las pruebas de personalidad revelan rasgos generales de la personalidad en una síntesis global se llaman psicodiagnósticos. En esta categoría están las pruebas de expresión (expresión corporal) como el PMK, el psicodiagnóstico miocinético de Mira y López y las pruebas proyectivas (proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, la prueba de percepción temática (TAT), la prueba del árbol de Koch, la prueba de la figura humana de Machover, la prueba de Szondi, etcétera.

Inteligencia	Habilidades	Componentes esenciales
1. Lógico-matemática	Matemático, científico, ingeniero, estadístico	1. Sensibilidad y capacidad para discernir pautas lógicas o numéricas. Capacidad para manejar largas cadenas de razonamiento
2. Verbal	Escritor, poeta, periodista	2. Sensibilidad para los sonidos, ritmos y significados de las palabras. Sensibilidad para las diferentes funciones de la lengua
3. Musical	Músico, compositor	3. Habilidad para producir sonidos y apreciar melodía, ritmo, intensidad y timbre. Gusto por las formas de expresión musical
4. Espacial	Navegante, escultor, geógrafo, cartógrafo	4. Capacidad para percibir el mundo visual y espacialmente
5. Corporal-cinésica	Atleta, bailarín, actor, modelo	5. Habilidad para controlar los movimientos del cuerpo y para manejar objetos
6. Interpersonal	Orador, vendedor, terapeuta, comunicador	6. Capacidad para discernir y responder adecuadamente a humores, temperamentos y deseos de otras personas
7. Intrapersonal	Psicólogo, administrador, filósofo, pensador	7. Evaluación de los propios sentimientos y habilidad para evaluar las propias fuerzas y debilidades

Figura 5.20 *Las múltiples inteligencias según Gardner.*


NOTAS

TEORÍAS DE LA PERSONALIDAD

Existen muchas teorías sobre la personalidad y varios enfoques diferentes. No obstante, hay consenso entre los psicólogos de que existen cinco factores básicos de la personalidad, los cinco grandes (*big five*), a saber:[19]

1. *Extravertido:* sociable, agradable, gregario, cálido, asertivo, activo.
2. *Agradable:* cortés, confiable, flexible, franco, emotivo.
3. *Consciente:* cuidadoso, perfeccionista, trabajador, ambicioso, perseverante.
4. *Neurótico:* ansioso, deprimido, irritable, complicado.
5. *Abierto a las experiencias:* original, imaginativo, creativo, curioso, osado.

Cada uno de estos factores básicos varía de una persona a otra en un *continuo* que va desde la ausencia hasta una concentración muy fuerte.

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etc. En esta categoría están los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la presencia de un psicólogo. Dado el costo de su aplicación e interpretación, las pruebas y los inventarios de la personalidad se aplican en casos especiales o cuando el puesto lo justifica. Casi siempre cuando se trata de puestos ejecutivos de alto nivel.

Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato a grupos, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es la dramatización, lo que significa construir un escenario —o un contexto dramático— en el presente, en el aquí y el ahora, para desarrollar el evento que se pretende analizar, de forma

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

PEDRA & PEDROSO ALIMENTOS

Con la iniciativa de Raúl Siqueira, los gerentes de línea y los equipos iniciaron su entrenamiento para entrevistar a candidatos. En paralelo, la División de Recursos Humanos prepara toda la infraestructura de pruebas de conocimientos y de capacidades para apoyar las decisiones de los gerentes de línea. ¿Usted cómo ayudaría a Raúl?

LA ARH HOY EN DÍA

LA PARTICIPACIÓN DE LA GERENCIA Y DEL EQUIPO[20]

En Andersen Consulting de Brasil, el proceso de selección de los *trainees* (personal en capacitación) es un problema de la línea y no del *staff*. Al término de cada año, cerca de 500 recién egresados de la carrera de administración y de ingeniería enfrentan una batería de entrevistas para conseguir una vacante en la prestigiada empresa de consultoría. Sólo 60 son contratados en un programa de interinato para convertirse en los futuros consultores de la empresa. Los demás son eliminados a lo largo del riguroso proceso de selección. Una de las etapas decisivas de la selección es el examen de dominio del inglés, una habilidad determinante para un consultor de Andersen, porque la compañía proporciona entrenamiento en Estados Unidos a todos sus trabajadores. Una vez aprobado, el candidato pasa por una dinámica de grupo, el segundo gran filtro, requisito previo para la entrevista con profesionales del área de recursos humanos. En esta fase, los entrevistadores identifican la capacidad de comunicación, el nivel intelectual, la forma de vida y las expectativas del candidato. A continuación, los seleccionados tienen entrevistas con dos gerentes, un director y, por último, con el presidente de la empresa. La participación de la gerencia y la dirección en la elección de los *trainees* retrata la importancia que el proceso de selección tiene para la empresa.

tan parecida a la realidad como sea posible. Así, el protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (*role playing*) y se coloca en un escenario circular, rodeado por otras personas —el contexto grupal— que asisten a su actuación y participan o no en la escena.

Las técnicas de simulación, en esencia, son técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles; es decir, cada persona pone en acción, en forma de comportamiento, los papeles que le son más característicos, sea aislado o en interacción con otras personas. Establece vínculos habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y el ahora igual que en su quehacer cotidiano, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de comportamiento.

Las técnicas de simulación abrirán un campo interesante para el proceso de selección. Las características humanas que revelan las técnicas tradicionales de la selección deben esperar para ser confirmadas o no durante algún tiempo de desempeño en el puesto, porque no investigan el comportamiento real de los candidatos ni sus interacciones con personas, situaciones o desafíos. Las técnicas de simulación se usan como complemento del diagnóstico, o sea, además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ello proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro. Las técnicas de simulación se utilizan en los puestos que exigen relaciones interpersonales, como los de dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos con el público, etc. Permiten reducir el probable error que es intrínseco a cualquier proceso de selección y el propio candidato puede evaluar su idoneidad para el puesto que pretende

mediante la simulación de una situación que tendrá que enfrentar en el futuro. La simulación propicia la realimentación y permite el autoconocimiento y la autoevaluación. Las técnicas de simulación deben ser dirigidas por un psicólogo o especialista en el asunto.

El proceso de selección de personal

La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso. Las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas, y las más caras y sofisticadas están al final. Por lo general, el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar.

Cada técnica de selección proporciona cierta información acerca de los candidatos y las organizaciones utilizan diversas técnicas de selección para obtener toda la información necesaria. Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección, tanto mayor será la oportunidad de obtener información y mayor será el tiempo y costo de operación.

Evaluación de los resultados de la selección de personal

Existe toda una variedad de procedimientos de selección que se pueden combinar de distintas maneras. Cada organización debe determinar cuáles son los procesos y procedimientos de selección más adecuados y que brindan los mejores resultados. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, imprimir rapidez y agilidad en la selección, contraer un mínimo de costos de operación, implicar a las gerencias y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc. La eficacia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa

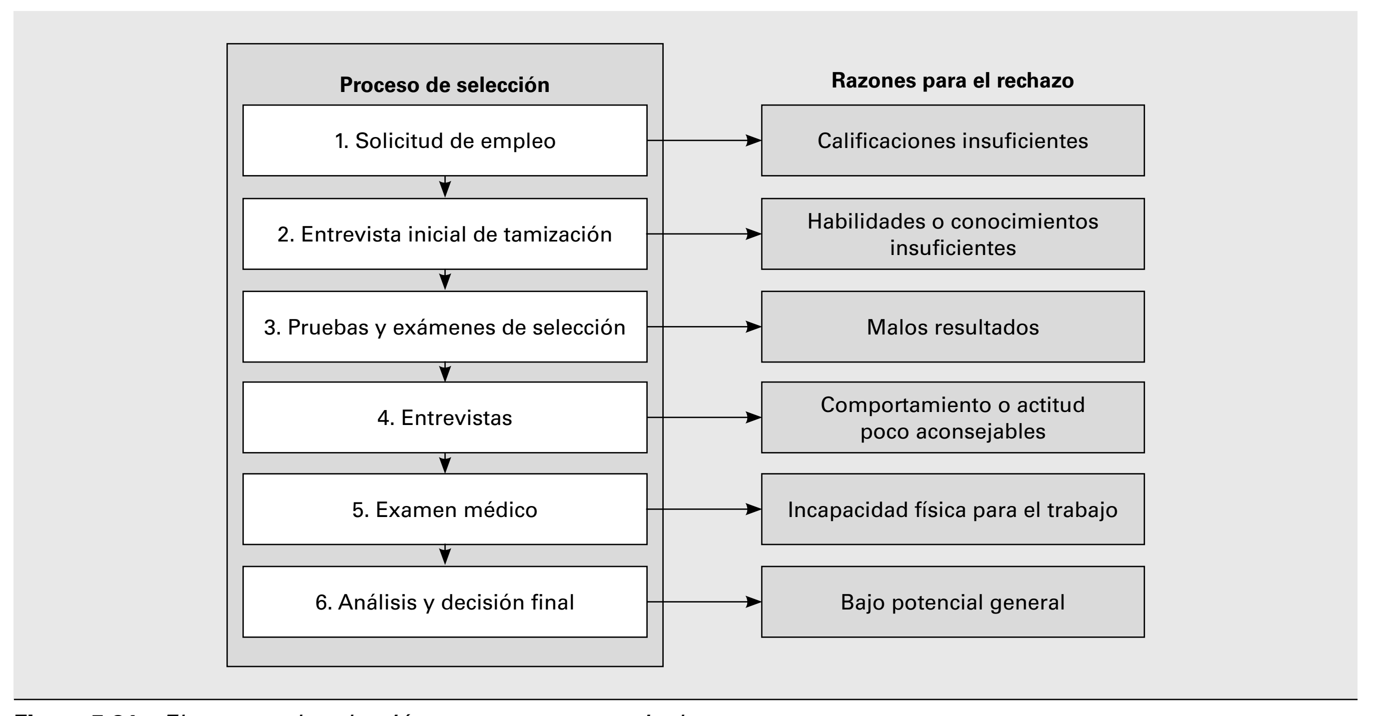


Figura 5.21 *El proceso de selección como una secuencia de etapas.*

LA ARH HOY EN DÍA

CÓMO SELECCIONAN LAS EMPRESAS A LOS TALENTOS[21]

El Banco de Boston (ahora Personnalité) recluta a los candidatos para el programa de *trainees* por internet. No coloca anuncios en diarios ni carteles en facultades, porque quiere seleccionar a jóvenes que utilizan la computadora en su quehacer diario. Cerca de 4 500 personas se presentan como candidatos. El primer filtro es por medio del análisis de los CV enviados por internet, con el cual se reduce el número de candidatos a 1 500. Entonces quedan los alumnos o ex alumnos de facultades de primera que han cursado administración, economía, contabilidad o ingeniería. A continuación, los candidatos pasan por un proceso que dura más de dos meses e incluye:

1. **Prueba de conocimientos generales**
2. **Dinámica de grupo**
3. **Prueba psicológica y de inglés**
4. **Entrevista con el psicólogo**
5. **Dinámica de grupo con el gerente**
6. **Entrevista con el gerente**
7. **Entrevista con el director del área en la que estará el *trainee*.**

La elección final de los 60 interinos del Banco de Boston fue bastante competitiva. En empresas como Brahma, Ipiranga y Eli Lilly, los candidatos deben demostrar, en las pruebas, las entrevistas y la dinámica de grupo, que reúnen un conjunto de actitudes, como el deseo de crecer, el amor al desafío, la creatividad, el interés por aprender, las habilidades para trabajar en equipo, las relaciones interpersonales y el enfoque en el cliente y en el resultado. La mente abierta al mundo. La Fundación Inepar utiliza todos los medios existentes para encontrar talentos: programas de interinatos, *headhunters* (para puestos ejecutivos), anuncios en diarios.

En el laboratorio Eli Lilly, los directores, los gerentes, los supervisores y los ejecutivos que entrevistan a los candidatos son entrenados para escoger a las personas que tienen el perfil que desea la compañía. Este sistema se llama proceso de "selección por resultados". En Xerox, Hewlett-Packard y DPaschoal todos los ejecutivos son entrevistados por sus futuros colegas. Las mejores compañías quieren tener a los mejores talentos, y éstos son raros. Existe también el miedo a equivocarse en las contrataciones y al costo que ello acarrea; el miedo a no encontrar en el mercado el tipo de profesional que buscan las compañías provoca que involucren a todo el personal de línea en el proceso de selección.

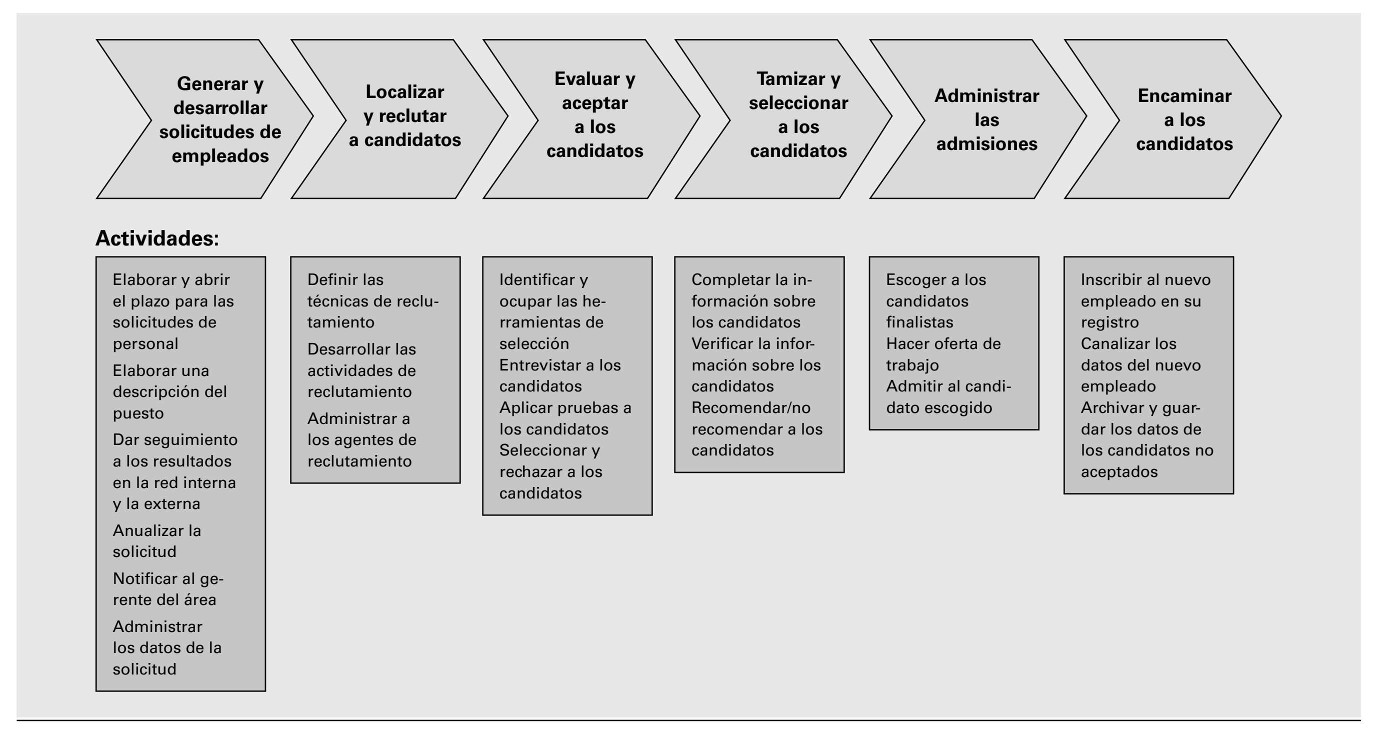


Figura 5.22 *Perfil de las actividades de reclutamiento y selección.*



NOTAS

LAS EMPRESAS SON LAS RESPONSABLES DE ATRAER Y RETENER A LOS TALENTOS[22]

Para convencer a las empresas de la importancia de su responsabilidad social empresarial (RSE), los precursores del movimiento, a mediados de la década de 1990, esgrimían el argumento de que el nuevo concepto ayudaba a atraer y retener a talentos. Esta idea, asociada a la competitividad, aún representa una aspiración de la mayoría de los administradores de RH, quienes son los encargados de fortalecer vínculos que en la actualidad son más frágiles que en el pasado. La investigación de las *Mejores empresas para trabajar*, de la Fundação Instituto de Administración de la Universidad de São Paulo (FIA-USP), demuestra que existe una relación muy importante entre la responsabilidad social y la atracción y retención de talentos, a pesar de que no se conozca su exacta dimensión.

Según la investigación, la responsabilidad social y ambiental constituye, junto con la remuneración y los beneficios, la carrera profesional, la educación, la integridad del trabajador y la salud, un conjunto de indicadores para evaluar la calidad de las prácticas de la administración de personal en las organizaciones.

LA ARH HOY EN DÍA

LOS MÚLTIPLES PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN EN TOYOTA MOTOR CORP.[23]

Toyota utiliza múltiples procedimientos para la selección de personal, que funcionan como un filtro para tamizar a los mejores candidatos:

1. ***Orientación y llenado de la forma de inscripción.*** **Los candidatos llenan las formas de inscripción, reciben una hoja con las expectativas de la empresa y asisten a una orientación por video sobre el proceso de selección. Los candidatos son agrupados por conjuntos de habilidades o de funciones. No se excluye ni rechaza a ningún candidato.**
2. ***Evaluación de las habilidades técnicas.*** **La batería de pruebas escritas, como la Batería de pruebas de aptitudes generales (BPAG), el Inventario de acoplamiento al puesto (mide la motivación para trabajar en un ambiente participativo) y las pruebas de habilidades técnicas. Se selecciona a los candidatos por los resultados. Sólo alrededor de 10% pasan a la siguiente etapa.**
3. ***Centro de evaluación de habilidades interpersonales.*** **Cuatro series de simulaciones de trabajo, con una duración de ocho horas, incluyen: trabajo en equipo, discusiones en grupo, solución de problemas, proyecto T (evalúa la calidad de los resultados, la rapidez y las ideas sobre mejoras). Los candidatos con los mejores resultados pasan a la siguiente etapa.**
4. ***Centro de evaluación de liderazgo.*** **Tres técnicas de simulación para medir las habilidades de la toma de decisiones y el liderazgo, incluyen: delegación, informes escritos, programación, entrenamiento y asesoría.**
5. ***Evaluación del desempeño técnico.*** **Sólo para candidatos capacitados para el área de mantenimiento. Incluye pruebas manuales de las habilidades que, según las pruebas escritas, dominaban más.**
6. ***Entrevista de evaluación Toyota.*** **Los candidatos más exitosos en las etapas anteriores participan en una entrevista específica con los gerentes de línea y de RH. 19% de los candidatos entrevistados son aceptados.**
7. ***Evaluación de salud.*** **Se trata de un examen médico y pruebas de drogas y alcohol. A los candidatos que tienen buena salud y que no tienen problemas de drogas se les ofrecen oportunidades en la empresa.**

Toyota estima que, en Estados Unidos, se gastan alrededor de 6 millones de dólares para seleccionar a 3 000 personas. Considera que es una excelente inversión que produce enormes rendimientos.

NOTAS

RESULTADOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

A pesar de que su costo de operación es elevado, el proceso de selección produce importantes resultados para la organización, como:[24]

1. Acoplamiento de las personas al puesto y satisfacción en el trabajo.
2. Rapidez en la adaptación y la integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
3. Mejora gradual del potencial humano por medio de la elección sistemática de los mejores talentos.
4. Estabilidad y permanencia de las personas y reducción de la rotación.
5. Mejor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad de las personas.
6. Elevado nivel de las relaciones humanas por un mejor estado de ánimo.
7. Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento debido a la mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades que trae la innovación.

El incremento del capital humano en la organización es lo que representa un aumento de competencias y de capital intelectual.

y, sobre todo, hacer que la empresa sea mejor cada día gracias a las nuevas adquisiciones de personal. Pero la pregunta inminente es: ¿cómo saber si el proceso de suministro de personas es eficiente y eficaz? Uno de los problemas principales de la administración de un proceso es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de resultados, a través de sus salidas. Sólo con esa realimentación es posible saber si es necesario intervenir a efecto de corregir lo inadecuado y de ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más.

Muchas organizaciones utilizan el cociente de selección (CS) para obtener una estimación general de la eficacia del proceso de suministro, cuyo cálculo es el siguiente:

$$CS = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

En la medida en que el cociente disminuye, aumenta su eficiencia y selectividad. En general, el cociente de selección sufre alteraciones provocadas por la situación de la oferta y la demanda en el mercado de recursos humanos, como hemos visto en el capítulo anterior.

La selección de personas también promueve importantes resultados para ellas:

1. Aprovecha las habilidades y las características de cada persona en el trabajo.
2. Con eso, favorece el éxito potencial en el puesto.
3. Eleva la satisfacción porque combina las actividades indicadas para cada persona.
4. Evita pérdidas futuras, o sea, la sustitución de personas que no han tenido éxito en el puesto.

El proceso de selección de personal no se debe condicionar a normas, directrices ni rutinas de trabajo que provoquen rigidez e inflexibilidad. Debe ser adaptable, ágil y flexible. Además, para que sea participativo, debe estar descentralizado; es decir, es necesario que los gerentes de línea y sus equipos se involucren en el proceso de reclutar y seleccionar a las personas. Existe una elevada correlación entre el éxito de la organización y la delegación del proceso de selección a mano de los gerentes y sus equipos de trabajo, con una postura de administración participativa. Ésta se caracteriza por la descentralización de la administración de capital humano para que cada gerente se convierta en administrador de sus subordinados. Es más, cada gerente administra los demás recursos con ayuda de su equipo de trabajo. En las organizaciones exitosas los gerentes y sus equipos son los que seleccionan a las personas. La administración participativa presupone que las personas se deben involucrar en el proceso de decisión y, por ello, nada más lógico que los equipos mismos sean los responsables de decidir quiénes serán sus futuros miembros y colegas. Lo importante es sumar talento humano a la organización y dotarla de las competencias esenciales que necesita.

NOTAS

PARÁMETROS DE LA SELECCIÓN[25]

La eficiencia y la eficacia de un proceso se miden con base en diversos parámetros, directos e indirectos. Los parámetros directos de la selección son:

- *La cantidad de candidatos seleccionados* es un valor absoluto que mide el número de candidatos que pasan por el proceso de selección.
- *La calidad de candidatos seleccionados* es un valor relativo que mide el acoplamiento de los candidatos seleccionados a sus respectivos puestos o competencias individuales. Se puede medir con base en la relación entre los candidatos aceptados y colocados en sus puestos y los candidatos sometidos al proceso de selección.
- *La rapidez en la selección de los candidatos* es una medida del tiempo que tarda el proceso de selección y colocación de los candidatos aprobados.
- *El costo de la selección* es una medida financiera del costo de la selección de los candidatos. Existen técnicas de selección caras (como las pruebas individuales de personalidad) y técnicas baratas (como la entrevista). Cuando el proceso de selección es complejo e involucra a candidatos de alto nivel, debe implicar la adopción de técnicas de selección más sofisticadas y caras para garantizar una mayor precisión del proceso.

Los parámetros indirectos de la selección se preocupan menos por el proceso de selección en sí y se enfocan más en los resultados para la empresa:

- *El acoplamiento del candidato seleccionado al puesto:* cuanto más eficaz sea el proceso de selección, tanto mejor será la adherencia y el acoplamiento del candidato al puesto.
- *Tiempo de acoplamiento del candidato al puesto:* cuanto más eficaz sea el proceso de selección tanto más rápida será la adherencia y el acoplamiento del candidato al puesto.
- *Mayor permanencia en la empresa:* el proceso de selección favorece la permanencia en la empresa porque el candidato se acopla a la cultura de la organización.
- *Mejor aprendizaje:* el proceso de selección favorece el éxito del candidato en la empresa.
- *Valor agregado:* el proceso de selección agrega valor al capital humano porque escoge a los mejores candidatos y a los más adecuados para la empresa.
- *Rendimiento de la inversión en la selección:* es una ecuación que mide los beneficios en relación con la inversión en la selección de personas. Por un lado los costos y, del otro, los beneficios. Los costos de la selección pueden ser directos o indirectos. Los costos directos aplican directamente en el proceso de selección, como salarios del personal que participa en el proceso (consultores internos involucrados en el proceso, entrevistadores, personas que aplican pruebas, etc.), material de oficina utilizado en la selección, etc. Los costos indirectos son: alquiler e iluminación de los locales donde se hace la selección, salarios del personal participante indirectamente en el proceso de selección, pago de servicios externos (*outsourcing*), etc. Los beneficios que trae la selección se deben comparar contra los costos de selección para conocer el rendimiento de la inversión.

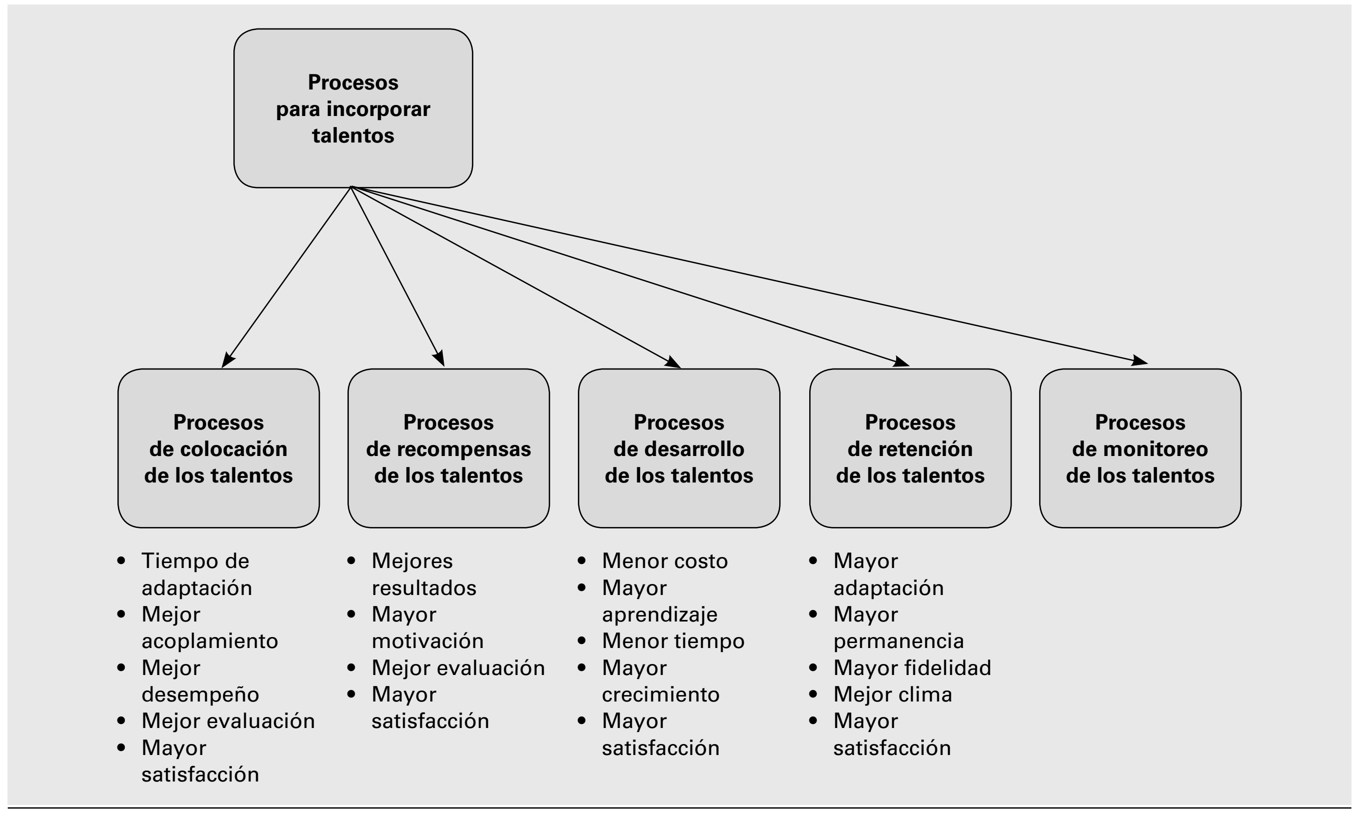


Figura 5.23 *La manera en que los procesos para agregar personas influyen en los demás procesos de la ARH.*

LA ARH HOY EN DÍA

COMPETENCIAS QUE DESEAN LAS ORGANIZACIONES[26]

El sitio de la Fundación para el Premio Nacional de la Calidad (www.fpnq.org.br) presenta una investigación efectuada por la Fundación Dom Cabral sobre las tendencias del desarrollo de las empresas en Brasil. En la parte que habla de la administración de personas y de las competencias, la investigación muestra que los principales atributos que las organizaciones investigadas requieren de las personas son:

- **Orientación a los resultados**
- **Capacidad para trabajar en equipo**
- **Liderazgo**
- **Relaciones interpersonales**
- **Pensamiento sistémico: visión del todo**
- **Capacidad para comunicarse**
- **Espíritu emprendedor**
- **Capacidad para negociar**
- **Capacidad para atraer y retener a los colaboradores**
- **Capacidad para innovar**
- **Capacidad para ver tendencias**
- **Multifuncionalidad**
- **Visión de los procesos**
- **Conocimiento de la realidad externa**
- **Garra y ambición**
- **Meter las manos en la masa: "cargar el plan"**
- **Habilidad para manejar paradojas**
- **Dominio del inglés**
- **Dominio del español**

¿Cuáles de estos atributos posee usted? ¿En qué medida? ¿Cómo los utiliza en su trabajo?

CASO PARA DISCUSIÓN

LA PARTICIPACIÓN DE LA GERENCIA Y DEL EQUIPO[27]

Hewlett-Packard (HP) utiliza un proceso dinámico para la selección de personas, el cual se aplica en equipo y se orienta hacia objetivos muy claros. Tras la preselección inicial, cada candidato es sometido a una decena de prolongadas entrevistas con dos o tres gerentes de distintos niveles y varios colegas y subordinados potenciales, que dedican, cada uno, una o dos horas a cada entrevista. Si el puesto ofrecido es de gerente, el director del área dedica cuando menos una hora a cada uno de los candidatos finalistas. Los entrevistadores casi siempre se concentran en rasgos que la mayoría de los especialistas en selección clasificaría como emocionales o imposibles de medir. Los entrevistados se asombran de que los entrevistadores no concedan mucha importancia a sus conocimientos técnicos. Por el contrario, se esfuerzan por evaluar la capacidad de los entrevistados para trabajar en equipo. Esto es comprensible dada la importancia del trabajo en equipo en los proyectos de HP que se desarrollan bajo mucha presión. El proceso adoptado por la compañía presupone dos razones sutiles:[28]

1. **Una serie de entrevistas demuestra que la empresa se interesa por el candidato y por su ambiente de trabajo, al grado de involucrar a empleados de todos los niveles en el proceso de selección. Los candidatos son objeto de interés y atención. A lo largo de este cortejo, los candidatos tienen la ocasión de conocer los valores que ha adoptado la empresa y que comparten todos los trabajadores. Cuando las personas que son admitidas empiezan a trabajar, ya han aprendido los principios básicos de HP que les transmitió el proceso de selección.**
2. **La enorme inversión de tiempo de los gerentes de línea y de los colegas tiene una consecuencia más decisiva: atribuye con claridad a los gerentes y a los colegas la responsabilidad directa de llenar correctamente cada puesto. Esto requiere de tiempo. Ellos son los que deben decidir dos cosas. La primera es cuáles requisitos privilegiará el proceso (por ejemplo, el buen trato a los clientes o el interés por la calidad y la excelencia). La segunda es que deben consolidar su elección preparando el camino para que su nuevo compañero tenga éxito. Se trata del criterio de la línea misma, la cual planea y ejecuta el proceso, con o sin ayuda del departamento de recursos humanos.**

Cuando la selección de personas sigue esta directriz es muy importante que quede exclusivamente en manos de unos cuantos especialistas de recursos humanos. Los técnicos y los psicólogos pueden ayudar al personal de la línea a desarrollar las habilidades y las técnicas para entrevistar, de modo que, de ejecutores, pasen a ser consultores internos. Esto evita que los jefes de la línea se vean en la dificultad de defender a un candidato que, en su opinión, está calificado, pero que ha obtenido una evaluación negativa en las pruebas de selección.

El mensaje es claro y simple: conseguir que todos los colaboradores concentren su búsqueda en ciertos rasgos esenciales que serán útiles para el mundo del mañana. El supuesto implícito es que todos los entrevistadores deben saber cuáles son los valores de la empresa. Esto que funciona en HP debe ocurrir en las demás compañías: ordenar y fijar los valores de la empresa y compartirlos abiertamente con todas las personas que participan en el proceso de selección.

PREGUNTAS

1. **Explique las bases del proceso de selección de HP.**
2. **¿Usted cómo definiría la filosofía de trabajo de HP?**
3. **¿Qué opina del proceso de selección de HP?**
4. **¿Usted cómo participaría en la selección de personas en una compañía así?**

Resumen del capítulo

En los procesos para incorporar a las personas a la organización, la selección tiene lugar después del reclutamiento. La selección es el proceso de escoger a los mejores candidatos para la organización. En el fondo, es un proceso de comparación y de decisión y elección. También es una responsabilidad de la línea y función del

staff. De entre los modelos de colocación, de selección y de clasificación de los candidatos, este último es el más indicado. Las bases para la selección de personal son la recopilación de información acerca del puesto (por medio de la descripción y el análisis del puesto, la técnica de incidentes críticos, la solicitud de personas, el análisis del puesto en el mercado y la hipótesis de trabajo) y la aplicación de técnicas de selección para reunir información acerca del candidato. Las principales técnicas de selección son: la entrevista, las pruebas de conocimientos o de capacidad, las pruebas psicológicas y de personalidad y las técnicas de simulación. La entrevista es la técnica más utilizada, a pesar de que es bastante subjetiva y requiere que se entrene a los entrevistadores. Las pruebas de conocimientos o de capacidad se formulan en razón de su forma de aplicación (pruebas orales, escritas o de desempeño), de su envergadura (pruebas generales o específicas) y de su organización (pruebas tradicionales u objetivas). Las pruebas psicológicas miden las aptitudes (factores G, V, W, N, S, M, P y R). Las técnicas de simulación (*role playing*, dinámica de grupo, entre otras) se utilizan como un complemento del diagnóstico. El proceso de selección está compuesto por una secuencia de etapas que tiene varias opciones. La evaluación de los resultados de la selección es importante para determinar su costo operacional y los beneficios que ofrece.

Ejercicios

1. Proporcione un concepto de selección de personas.
2. Explique la selección como un proceso de comparación.
3. ¿Por qué la selección es una responsabilidad de la línea y una función del *staff*?
4. Explique la selección como un proceso de decisión y de elección.
5. Defina los modelos de colocación, selección y clasificación de los candidatos.
6. ¿Cómo se identifican las características personales del candidato?
7. ¿Cuáles son las bases para la selección de personas?
8. ¿Cuáles son las técnicas para reunir información sobre el puesto? Explíquelas.
9. ¿Cuáles son las principales técnicas de selección?
10. ¿Qué quiere decir ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica?
11. Explique la entrevista de selección.
12. ¿Cuáles son las alternativas para una entrevista de selección?
13. Explique los pros y los contras de la entrevista.
14. ¿Usted cómo haría una entrevista de selección?
15. Clasifique las pruebas de conocimientos en razón de su forma de aplicación.
16. Clasifique las pruebas de conocimientos en razón de su envergadura.
17. Clasifique las pruebas de conocimientos en razón de su organización.
18. ¿Cuáles son tres características específicas de las pruebas psicométricas?
19. ¿Qué diferencias existen entre aptitud y capacidad?
20. Explique la teoría multifactorial de Thurstone y sus factores.
21. Defina pruebas de personalidad.
22. ¿Qué quiere decir técnicas de simulación? Explíquelas.
23. Explique el proceso de selección.
24. ¿Cuáles son los múltiples procedimientos de selección de Toyota Motor?
25. Explique la evaluación de los resultados de la selección de personas.
26. ¿Cómo participa la gerencia y el equipo en HP?

Paseo por internet

http://pre.universia.edu
www.andersen.com
www.apcq.org
www.authoria.com
www.blr.com
www.brainbench.com
www.brassring.com
www.bulldogsolutions.net
www.capt.com
www.chiavenato.com
www.chickmazes.com
www.clomedia.com
www.corpser.delta.edu
www.corpserv.delta.edu/or-effectiveness.htm
www.cpp.com
www.executrack.com
www.fady.com
www.hewitt.com
www.hyrianondemand.com
www.icims.com
www.ja.org
www.jobster.com
www.loyola.edu.bo
www.mediclick.infor

www.monster.com
www.outsourcing.com
www.taleo.com
www.trorix.com
www.universia.edu.pe
www.velocityresourcegroup.com
www.virtualedge.com
www.worldatwork.com
www.worldatworksociety.com

Referencias bibliográficas

1. David A. Cenzo y Stephen P. Robbins, *Human Resource Management,* John Wiley, Nueva York, 1996, p. 171.
2. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1995, p. 777.
3. George T. Milkovish y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Burr Ridge, Ill., 1994, p. 333.
4. Idalberto Chiavenato, *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa*, Pearson/Makron Books, São Paulo, 1994, pp. 82-83.
5. Fuente: Idalberto Chiavenato, *Gerenciando Pessoas, op. cit.*, pp. 88-89.
6. Fuente: Idalberto Chiavenato, *Gerenciando Pessoas, op. cit.*, pp. 88-89.
7. Adaptado de: Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos – Edição Compacta*, Atlas, São Paulo, 1998, p. 201.
8. Adaptado de: Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos, op. cit.*, p. 243.
9. Adaptado de: Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos, op. cit.*, p. 244.
10. Adaptado de: Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos, op. cit.*, p. 245.
11. H. Lee Rust y Job Search, *The Complete Manual for Job Seekers*, Amacon, Nueva York, 1991, pp. 234-235.
12. Adaptado de: John R. Schermerhorn, Jr., *Management*, Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 292; y George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1994, p. 356.
13. Adaptado de: John R. Schermerhorn, Jr., *op. cit.*, p. 309.
14. Tomado de: "Preguntas que Parecem Descabidas Testam a Capacidade do Candidato", Administrador Profissional, *Órgão Informativo dos Administradores Profissionais de São Paulo*, año XIX, núm. 146, mayo-junio de 1998, p. 8.
15. L. L. Thurstone y T. G. Thurstone, "Factorial Studies of Intelligence", *Psycometric Monographs*, núm. 2, 1941.
16. Howard Gardner, *Seven Types of Intelligence*, Basic Books, Nueva York, 1984.
    Véase también:
    – Howard Gardner y Thomas Hatch, *Múltiplas Inteligências*, Centro para Tecnologia na Educação, Nueva York, 1990.
    – Véase en internet: http://www.howardgardner.com/
17. Howard Gardner, *Frames of Mind*: The Theory of Multiple Intelligences, Basic Books, Nueva York, 1983.
18. Howard Gardner, *Multiple Intelligences*: The Theory in Practice – A Reader, Basic Books, Nueva York, 1993.
    – Véase también: Howard Gardner, *Intelligence Reframed:* Multiple Intelligences for the 21st Century, Basic Books, Nueva York, 1999.
19. Michael K. Mount y Murray R. Barrick, *The Big Five Personality Dimensions*: Implications for Research and Practice in Human Resources Management, Research in Personnel and Human Resources Management 13, 1992, pp. 153-200. Véase también en internet: http://sunsite.unc.edu.personality/keirsey.html.
20. Tomado de: Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro*, Pearson/Makron Books, São Paulo, 1996, p. 96.
21. Maria Tereza Gomes, "Conquiste un Lugar nas Melhores", As Melhores Empresas para Você Trabalhar, *Exame*, núm. 669, 1998, pp. 18-19.
22. Cláudia Piche, "Empresas responsáveis atraem e retêm talentos", *Gazeta Mercantil*, 19 de diciembre de 2006, p. 1.
23. Chuck Cosentino, John Allen y Richard Wellins, "Choosing the Right People", *HR Magazine*, marzo de 1990, pp. 66-70.
24. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos, op. cit.*, p. 218.
25. Idalberto Chiavenato, *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoas: Como agregar talentos à sua empresa*, Atlas, São Paulo, 2003.
26. Tomado de: Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH, op. cit.*, pp. 95-96.
27. Véase: www.fdc.com.br o hable con apoio@fpnq.org.br.
28. Tom Peters, *Del Caos a la Excelencia: Manual para una Revolución en la Dirección y Administración de Empresas*, Folio, Barcelona, 1989, p. 416.

PARTE III

Colocación de las personas

Lo que verá a continuación

LAS ORGANIZACIONES NO OPERAN A PARTIR DE la improvisación, ni funcionan por azar. Se crean con la intención de producir algo, como servicios, productos o alguna otra cosa. Utilizan energía humana y no humana para transformar las materias primas en productos terminados o en servicios prestados. Si bien las organizaciones poseen cosas físicas e inanimadas, como edificios, salas, máquinas y equipamientos, instalaciones, mesas, archivos, etc., al final están compuestas por personas. Sólo funcionan cuando en sus puestos de trabajo tienen personas capaces de un correcto desempeño de las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas. Para ello las organizaciones diseñan su estructura formal, definen órganos y puestos y preestablecen, con mayor o menor número de reglas, los requisitos necesarios y las atribuciones que otorgarán a sus miembros. Esta división del trabajo y la especialización que se deriva de ella marcan una enorme diferencia entre las funciones que existen en la organización y, con ello, buscan delimitar la acción de cada persona, racionalizar la situación imponiendo reglas y rutinas para disminuir la inseguridad de los participantes, aumentar las posibilidades de la previsión y centralizar las funciones y los controles. Así surge la burocratización, la cual, en cierta medida, aporta eficiencia a la organización en razón de su carácter racional, pero no siempre compensa la rigidez y la racionalidad lógica asociadas a ella. De ahí surge el intenso movimiento actual para simplificar y flexibilizar a las organizaciones.

Cuando las personas ingresan a una organización mantienen su participación en otras organizaciones, en las cuales desempeñan otras funciones sociales. Viven en otros ambientes, que les influyen y les moldean. De modo que la organización no envuelve por entero a las personas, ni es lo único en su existencia, porque sólo es una parte de la sociedad. Por tal razón, las personas se involucran parcialmente en la organización. En otras palabras, la organización no utiliza la totalidad de la persona, ni ocupa por completo su potencial, sino que sólo emplea algunos de sus comportamientos que son relevantes para el desempeño de una determinada función. Éste es el mayor desperdicio en las organizaciones; el talento humano desaprovechado, porque sólo ciertos comportamientos de las personas son necesarios y se escogen para su funcionamiento. Estos comportamientos específicos se entrelazan con los de otros participantes y se deben transmitir con claridad a todos ellos para que existan la coordinación y la integración, que son dos condiciones básicas para el buen funcionamiento de la organización.

Decimos que una función es el conjunto de actividades y comportamientos que se requieren de un individuo que ocupa un puesto determinado en una organización empresarial. Todas las personas realizan funciones en distintas organizaciones. Algunos de ellos son obvios para el individuo, en virtud de que conoce la tarea, aunque también se los comunican otros miembros de la organización que requieren o dependen de la función o, más aún, de las actividades que desempeña el individuo para poder cumplir las expectativas de sus propios cargos o puestos. Dado este panorama, cabe decir que la organización empresarial es un conjunto integral de funciones o de actividades que se espera desempeñen los individuos y los grupos que se superponen y que están formados por personas que también tienen expectativas depositadas en las demás personas. En suma, la organización es un sistema de funciones.[1]

Las organizaciones empiezan a funcionar cuando las personas que deben desempeñar ciertos papeles específicos o actividades solicitadas ocupan sus puestos correspondientes. Uno de los problemas básicos de toda organización es reclutar, seleccionar y formar a sus participantes en función de sus puestos de trabajo, de tal manera que desempeñen su papel con un máximo de eficacia. De ahí la necesidad de ocupar los distintos puestos de trabajo de una organización empleando a personas que deben poseer las calificaciones que se requieren. En general, las evaluaciones del desempeño encuentran y diagnostican desviaciones y las corrigen. La lógica de los procesos para incorporar a otras personas es clara: la organización tiene puestos de trabajo que deben ser cubiertos por individuos a quienes se exigen ciertas calificaciones, que se deben especificar con detalle, con el propósito de buscar a los que poseen esas características. Esta lógica se deriva de los procesos para colocar a las personas; es decir, para que las personas puedan ocupar puestos y cargos en la organización deben cumplir con las condiciones y las características necesarias para el efecto.

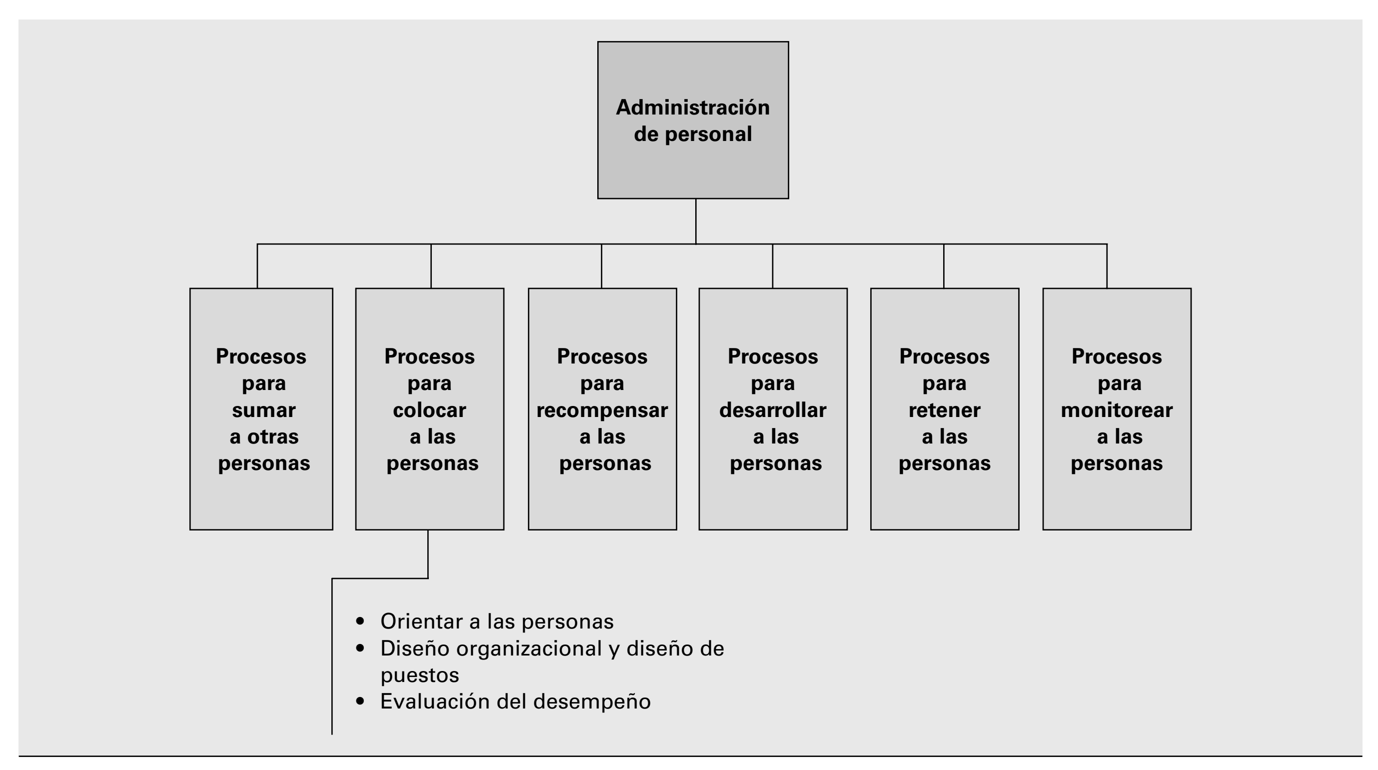


Figura III.1 *Los procesos de la administración de personal.*

Los procesos para colocar a las personas pueden ser rudimentarios y obsoletos, pero también complejos y refinados. La figura III.2 muestra las tendencias de estos dos extremos de los procesos para colocar a las personas.

En algunas organizaciones, estos procesos son rudimentarios ya que se basan en modelos mecanicistas, fundamentados en una visión lógica y determinista, tan sólo, de cómo lidiar con las personas. Siguen el modelo burocrático, la división del trabajo y la fragmentación de las tareas. Dan importancia a la eficiencia y exigen que las personas desempeñen sus actividades de acuerdo con un método de trabajo preestablecido y que sigan las rutinas y los procedimientos que manda la organización. En un sentido estricto, las personas deben obedecer las reglas impuestas y cumplir con sus tareas, desempeñarlas y no pensar, porque se considera que el método es perfecto, acabado e inmutable. Además, se privilegian los factores higiénicos, porque se concede suma importancia a los aspectos del contexto y a los de la insatisfacción. En estas condiciones, el sistema privilegia el conservadurismo, la rutina y la permanencia de las actividades, dado que nada necesita ni debe ser cambiado. En un mundo que se caracteriza por los intensos cambios, estos procesos para colocar a las personas se orientan hacia el pasado y no hacia el futuro.

En otras organizaciones los procesos para colocar a las personas son complejos y refinados, porque se basan en modelos orgánicos, fundados en una visión sistémica y amplia. Siguen el modelo orgánico y son adaptables y flexibles. Hacen hincapié en la eficacia y exigen que las personas miren más hacia las metas que deben alcanzar y los objetivos que deben cumplir para desempeñar, con cierta libertad de elección, sus actividades, con obediencia de las normas generales de la organización. Además privilegian los factores motivacionales, porque conceden suma importancia a los aspectos del contenido y a los factores de la satisfacción. En estas condiciones todo es provisional y mutable, el sistema privilegia el cambio, la mejora constante y el desarrollo de las actividades que aseguren la competitividad de la organización. En dichas organizaciones el proceso para colocar a las personas se orienta hacia el futuro y hacia la construcción de su destino.

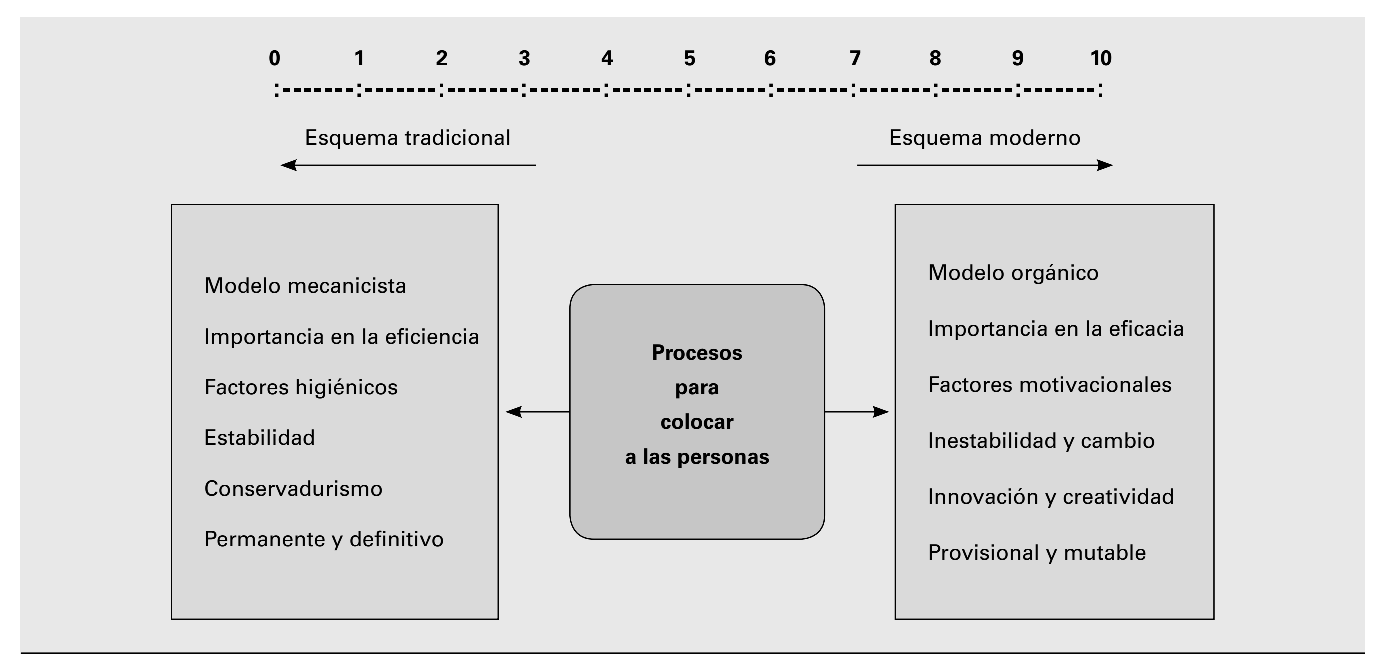


Figura III.2 *¿Qué calificación daría usted a los procesos para colocar a las personas en su organización? Adaptado de: Idalberto Chiavenato,* Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações, *Atlas, São Paulo, 2004, p. 131.*

Esta tercera parte trata de los procesos para colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización. El objetivo principal de esta parte es explicar la forma en que se recibe, selecciona, introduce e inicia a las personas en la organización. Los procesos de colocación de las personas implican los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del puesto que desempeñarán y la evaluación de su desempeño en el puesto.

Mientras que los procesos para incorporar a otras personas —que hemos visto en la parte anterior— se ocupan de localizarlas en el mercado, sumarlas e integrarlas a la organización para que ésta conserve su continuidad, el paso siguiente será su colocación dentro de la fuerza de trabajo de la organización. Así, después de los procesos de suministro vienen los de colocación de personas; ahora importa para integrarlas a la organización, colocarlas en sus respectivos puestos, darles sus tareas y para evaluar su desempeño.

Esta parte tiene tres capítulos. En el capítulo 6 explicaremos la orientación de las personas: de los programas de socialización e integración de los trabajadores a la cultura organizacional. En el capítulo 7 abordaremos el modelado del trabajo, que implica: la forma de diseñar y estructurar los puestos en la organización. Por último, en el capítulo 8 trataremos la evaluación del desempeño humano, el monitoreo del *desempeño* que registran las personas en sus actividades.

Referencia bibliográfica

1. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações,* Atlas, São Paulo, 2004.

CAPÍTULO 6

ORIENTACIÓN DE LAS PERSONAS

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Comprender los procesos para colocar a las personas en la organización
- Describir la cultura organizacional y sus diferentes niveles
- Entender la forma de cambiar la cultura organizacional
- Comprender las características de las culturas que tienen éxito
- Definir la socialización organizacional
- Describir las distintas maneras de integrar a las personas a la organización
- Comprender los procesos de socialización organizacional

Lo que verá a continuación

- La cultura organizacional
- Los componentes de la cultura organizacional
- La socialización organizacional
- Los métodos para la socialización organizacional
- El facultamiento en la toma de decisiones

CASO INTRODUCTORIO

PRESTAR ATENCIÓN A LA CONGRUENCIA: MULTIMARCAS

Renata Alves es gerente del departamento de marketing de Multimarcas, S. A., una empresa del ramo de los productos de consumo que opera en todas las regiones de Brasil. Renata tiene dos objetivos principales: lograr las metas de ventas y aumentar la satisfacción del consumidor. Para alcanzar estos dos objetivos necesita contar con una fuerza de ventas competente, dinámica y, sobre todo, afinada. Renata se encuentra ante dos problemas cruciales: la dispersión geográfica de sus equipos y, como el negocio está en expansión, ella debe admitir a más personas. Lo primero que hizo fue intercambiar ideas con sus subordinados, los gerentes de ventas. Su preocupación es cohesionar y unir al personal, pese a la distancia.

Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Tener recursos es necesario, pero no basta. El simple hecho de poseer recursos ya no es suficiente. Las organizaciones modernas ya no admiten el desperdicio ni el mal uso de los recursos. Saber usarlos de forma correcta y productiva es lo que produce la competitividad de una organización. Esto significa competencia organizacional. Dado que el mundo y la tecnología están en constante cambio, el nuevo paradigma de la competitividad en los mercados globales requiere la habilidad para cambiar e innovar con rapidez, para así aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno. Esto implica la necesidad de mejorar continuamente la calidad del trabajo de las personas para aumentar la productividad. También requiere que las personas tengan la debida orientación.

Orientar significa determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales; es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer dónde está el lugar en el que se encuentra para guiarse en el camino. Lo anterior es válido para los viejos y los nuevos trabajadores. Cuando ingresan a la organización, o cuando ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos. Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar.

Sin embargo, de nada sirve tratar de orientar a las personas dentro de la organización si ésta no sabe hacia dónde quiere ir. Es lo mismo que tratar de guardar con cuidado mercancías dentro de un barco, sin saber hacia dónde se dirigirá. Lo importante es saber hacia dónde se dirige la organización para tratar de conseguir que las personas la ayuden en su trayectoria. Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental, pero lo más importante es adaptarse a su cultura organizacional.

La cultura organizacional

Cultura es un término general que se emplea con dos acepciones diferentes. Por una parte, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo y, por la otra, se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto. La cultura organizacional no tiene nada que ver con lo anterior. En el estudio de las organizaciones, cultura se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc. En este sentido, todos los seres humanos estamos dotados de una cultura porque formamos parte de un sistema cultural. En función de ello, toda persona tiende a ver y a juzgar a otras culturas a partir del punto de vista de su propia cultura. De ahí el relativismo, porque las creencias y las actitudes sólo se comprenden en relación con su contexto cultural.

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que

comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás.[1] Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización. La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa. La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella. Es más, la cultura organizacional es una forma de interpretar la realidad de la organización y constituye un modelo para manejar sus asuntos. Por ello, condiciona la administración de las personas.

La cultura representa el universo simbólico de la organización, proporciona un referente de normas de desempeño a los trabajadores e influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad del servicio al cliente. La cultura expresa la identidad de la organización. Se construye a lo largo del tiempo e impregna todas las prácticas; así constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y la misma forma de actuar. Es el hilo conductor entre el presente y el pasado y contribuye a la permanencia y la cohesión de la organización. Así, los miembros de la organización aprenden, transmiten y comparten la cultura. En otras palabras, la cultura orga-

LA ARH HOY EN DÍA

LA CULTURA ESTÁ EN EL ADN DE LAS ORGANIZACIONES

Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura y, por lo mismo, algunas empresas son conocidas por algunas particularidades. Los administradores de Procter & Gamble escriben memoranda que no pasan de una página. Todas las reuniones de DuPont comienzan con un comentario obligatorio sobre la seguridad. El personal de Toyota está vitrificado en la perfección. 3M tiene dos valores fundamentales, uno es la regla de 25%, una cuarta parte de sus ventas debe ser de productos nuevos introducidos en los pasados cinco años, y el otro es la regla de 15%, cualquier trabajador debe dedicar 15% de su semana laboral a hacer lo que quiera, siempre y cuando se relacione con un producto o proyecto de la compañía. IBM lleva al extremo su preocupación por el respeto a los trabajadores como personas.

La cultura organizacional puede ser fuerte o débil; es fuerte cuando sus valores los comparte intensamente la mayoría de los trabajadores e influye en sus comportamientos y expectativas. Compañías como IBM, 3M, Merck, Hewlett-Packard, Sony, Honda y Toyota se cuentan entre aquellas que ostentan culturas corporativas fuertes.

NOTAS

ALGUNAS DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

- *La cultura organizacional* es el modelo de asuntos básicos compartidos que aprende un grupo como vía para resolver sus problemas de adaptación al exterior y de integración al interior y que funciona tan bien que se considera válido y deseable transmitirlo a los nuevos miembros, por ser la forma correcta de percibir, pensar y sentir respecto a sus problemas.[2]
- *La cultura organizacional* es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización.[3]
- *La cultura organizacional* se refiere a un sistema de significados que comparten los miembros de una organización y que la distinguen de las demás.[4]
- La esencia de la cultura de una organización proviene de su manera de hacer negocios, de tratar a los clientes y empleados, del grado de autonomía o libertad que existe en los departamentos o los despachos y de la lealtad que los empleados sienten por la organización.[5]

nizacional representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en su quehacer diario y que dirige sus acciones para alcanzar los objetivos de la organización. En el fondo, la cultura es la que define la misión y genera el nacimiento y el establecimiento de los objetivos de la organización. La cultura se debe alinear a otros aspectos de las decisiones y las acciones de la organización, como la planeación, la organización, la dirección y el control, para poder conocerla mejor.

Algunos aspectos de la cultura organizacional son más fáciles de percibir, pero otros son menos visibles y más difíciles. La cultura es como un *iceberg*, porque sólo una fracción pequeña del mismo aparece sobre el agua y representa su porción visible. La parte más grande permanece oculta bajo el agua y las personas no la pueden ver. De igual manera, la cultura organizacional muestra los aspectos formales y fáciles de ver, como las políticas y las directrices, los métodos y los procedimientos, los objetivos, la estructura organizacional y la tecnología adoptada. Sin embargo, oculta algunos aspectos informales, como las percepciones, los sentimientos, las actitudes, los valores, las interacciones informales, las normas grupales, etc. Los aspectos ocultos de la cultura organizacional son los más difíciles de comprender y de interpretar, así como de cambiar y de transformar. La figura 6.1 muestra el *iceberg* de la cultura organizacional.

LA ARH HOY EN DÍA

LA ESENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Antes las organizaciones se conocían por sus predios y edificios. Hoy se conocen por su cultura corporativa. En realidad, la cultura es la forma en que cada organización aprendió a lidiar con su entorno y con sus grupos de interés, trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, inversionistas, etc. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, valores, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan la forma particular en que funciona y trabaja una organización. En DuPont, por ejemplo, existe una cultura orientada a la seguridad, Dell Computer se enfoca en los servicios, en 3M existe una cultura de innovación y Toyota está dirigida a la calidad. Las personas de cada una de esas organizaciones han aprendido una forma peculiar de manejar diversos asuntos relacionados con la vida y con el día a día del trabajo.

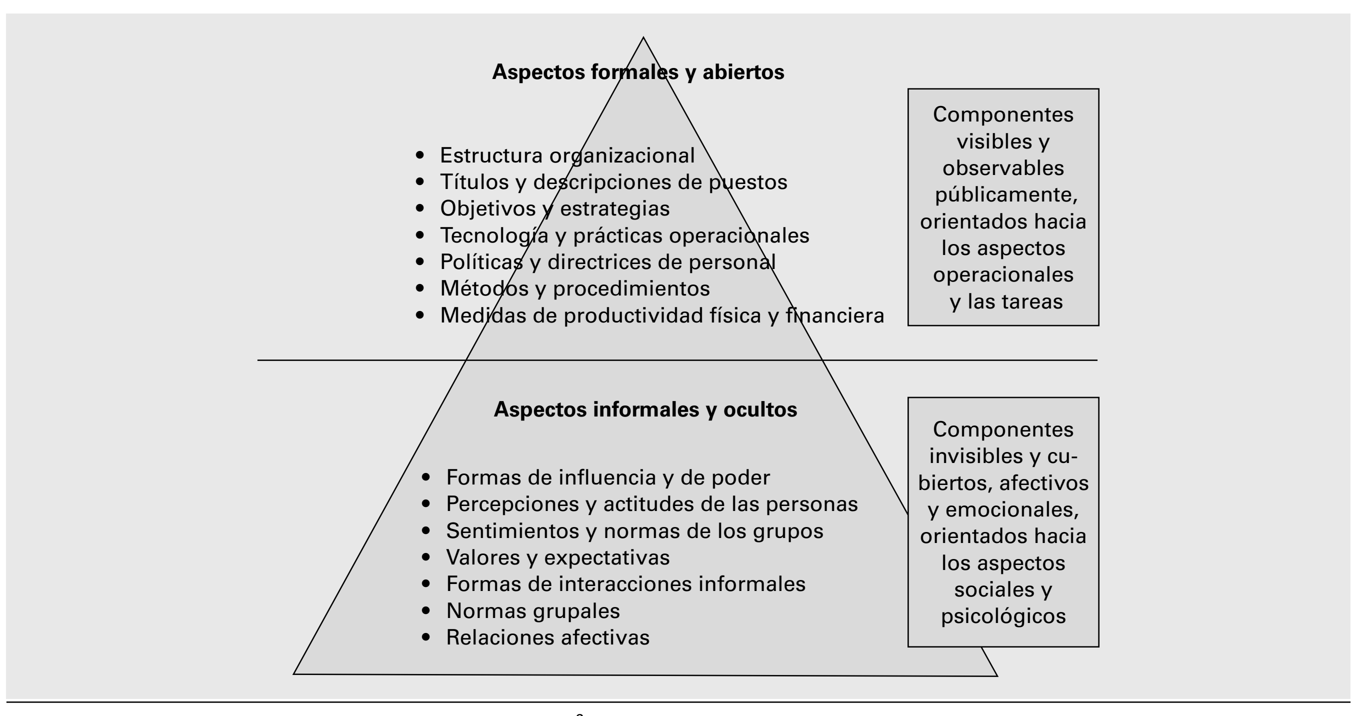


Figura 6.1 *El iceberg de la cultura organizacional.*[6]

Los componentes de la cultura organizacional

Toda cultura se presenta en tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos.[7] Así:

1. *Los artefactos* constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen los productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de una organización. Al caminar por las oficinas de una organización se advierte cómo visten las personas, cómo hablan, de qué conversan, cómo se comportan, qué es importante y relevante para ellas. Los artefactos son las cosas o los eventos que nos indican de forma visual o auditiva la cultura de la organización. Algunos ejemplos de artefactos son los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.
2. *Los valores compartidos* constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales los valores fueron creados originalmente por los fundadores de la organización. En DuPont muchos de los procedimientos y de los productos resultan de los valores atribuidos a la seguridad, porque la organización la fundó un fabricante de pólvora para armas de fuego y no es nada extraño que haya tratado de desempeñar ese trabajo con entera seguridad para los nuevos miembros que ingresaban al negocio. Los valores de la seguridad son rasgos fuertes de la cultura de DuPont, desde los tiempos en que la pólvora era el núcleo principal de sus negocios.
3. *Los supuestos básicos* constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces es adoptada por la organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados.

 **NOTAS**

A FINAL DE CUENTAS, ¿QUÉ SIGNIFICA VALOR?

Las organizaciones deben agregar valor constantemente a lo que hacen para seguir siendo competitivas. Las prácticas de recursos humanos deben agregar valor a la organización, los trabajadores, el accionista, el cliente y la sociedad en general. La palabra valor tiene muchos significados en la teoría de la administración:

1. *El valor para la organización* se refiere a las cuestiones que merecen atención prioritaria, sea en el proceso de decisión, o en el comportamiento y la actitud de las personas dentro de las organizaciones.
2. *El valor para las personas* son las ideas y las expectativas que consideran esenciales y primordiales.
3. *El valor para el accionista* es el rendimiento que percibe y evalúa de las inversiones y transacciones financieras que realiza con la organización.
4. *El valor para el cliente* es el rendimiento que percibe y evalúa en sus transacciones con la organización cuando adquiere sus productos o servicios.

Lo importante es que la organización sepa incrementar de forma simultánea todos estos valores para garantizar la satisfacción de todos sus grupos de interés.

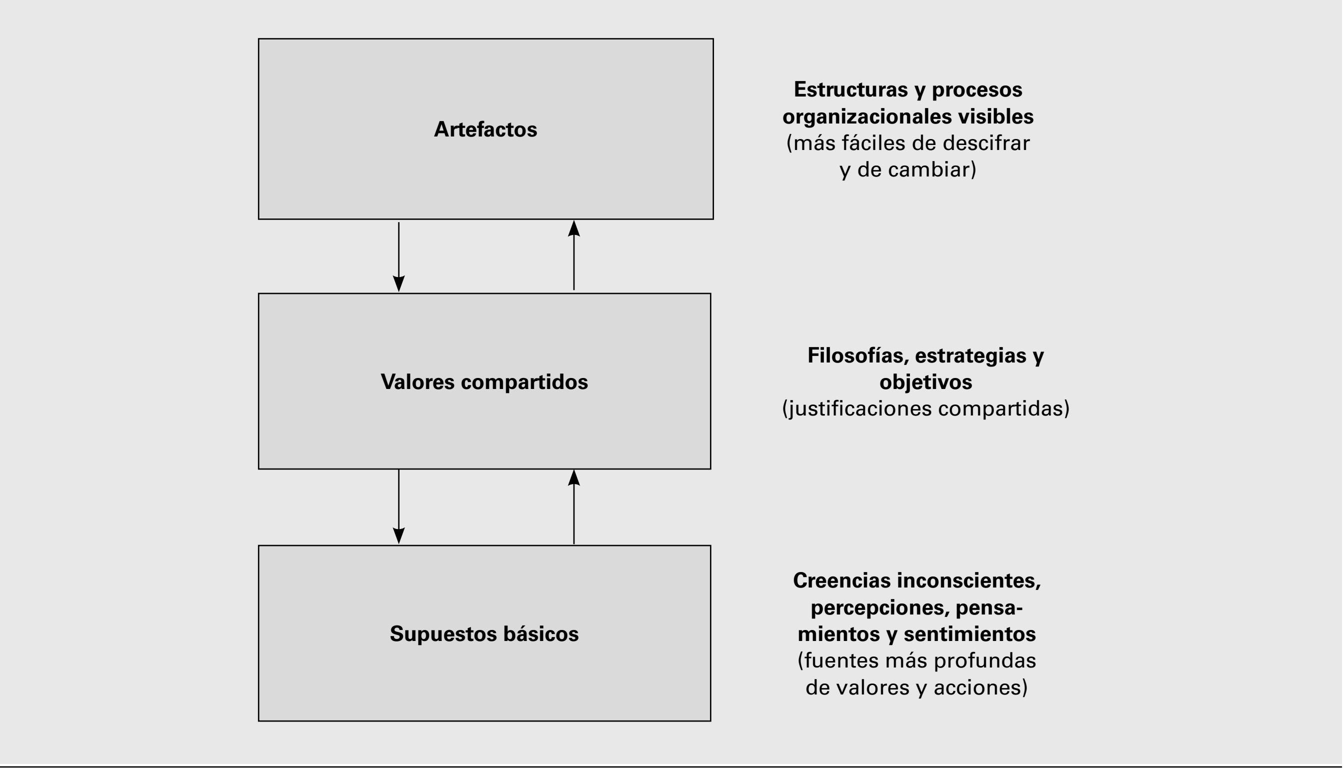


Figura 6.2 *Los tres niveles de la cultura organizacional.*[8]

LA ARH HOY EN DÍA

¿QUÉ QUIERE DECIR CULTURA ORGANIZACIONAL?[9]

La cultura representa la forma en que una organización se ve a sí misma y a su contexto. Los principales elementos de la cultura organizacional son:

1. ***El comportamiento diario observable;*** **la forma en que las personas interactúan, el lenguaje y los gestos que utilizan, los rituales, las rutinas y los procedimientos comunes.**
2. ***Las normas*** **o las reglas relativas a los grupos y sus comportamientos, por ejemplo, los ratos de descanso, la hora de comer, los días para vestir informal.**
3. ***Los valores dominantes*** **que define una organización, como la ética, respecto a las personas, la calidad de sus productos o los precios bajos.**
4. ***La filosofía administrativa*** **que guía y orienta las políticas de la organización respecto a los trabajadores, los clientes y los accionistas.**
5. ***Las reglas del juego*****, entendidas como la manera en que funcionan las cosas, lo que un nuevo trabajador debe aprender para salir bien librado y ser aceptado como miembro de un grupo.**
6. ***El clima de la organización*****, o los sentimientos de las personas y la forma en que interactúan entre sí, con los clientes o con elementos externos.**

EJERCICIO ¿Se puede cambiar la cultura organizacional?[10]

La cultura es un asunto bastante discutido en los círculos de la administración. Una cultura fuerte envuelve a los empleados en un sentimiento común de misión y refuerza los buenos hábitos de trabajo para atender bien a los clientes y mantener elevada la productividad. La cultura de una organización contribuye a mejorar o a empeorar su desempeño. Algunas personas consideran que es mejor trabajar

dentro de la cultura existente que tratar de cambiarla. ¿Usted qué piensa al respecto? ¿Es posible cambiar una cultura organizacional? ¿Los gerentes pueden tratar de cambiar la cultura cuando su unidad organizacional no cumple con las expectativas? Utilice la biblioteca de la escuela y otras fuentes de investigación para preparar un ensayo escrito sobre este tema. Considere los aspectos siguientes:

1. **Haga una investigación personal. Consulte las teorías recientes de la administración y su posición respecto al papel de la "cultura corporativa" en las organizaciones exitosas. Busque historias de éxito y trate de interpretarlas en relación con la cultura de la compañía. Existen muchos ejemplos y relatos de casos.**
2. **Elabore las conclusiones de su investigación y de los aspectos que piense factibles de cambiar en la cultura de su organización o su unidad. Evalúe críticamente cada uno de estos aspectos en cuanto a:**
   a. **La viabilidad de aplicar la idea.**
   b. **El tiempo necesario para que tenga efecto en la organización.**
   c. **El seguimiento o refuerzo necesario para mantener ese efecto.**
   d. **La forma en que las personas podrían cumplir sus recomendaciones.**
3. **Considere la cultura organizacional en el contexto de las fusiones de empresas, iniciativas emprendedoras conjuntas y alianzas estratégicas que estamos viendo en la economía globalizada. ¿Qué importancia tienen las diferentes "culturas corporativas" de las organizaciones que se unen unas con otras para formar un conjunto? ¿Qué debe saber el gerente de la administración de la cultura dentro de la actividad empresarial?**

Características de las culturas exitosas

La cultura organizacional es un factor de éxito o fracaso de las organizaciones. Puede ser flexible e impulsar a la organización, pero también puede ser rígida e impedir su desarrollo. En la parte más visible de la cultura —la punta externa del *iceberg*— es donde se encuentran las pautas y los estilos de comportamiento de los trabajadores, es la más fácil de cambiar. No obstante, en el nivel invisible están los valores compartidos y los supuestos desarrollados a lo largo de la historia de la organización. Este segundo nivel es más difícil de cambiar. Los cambios en el primer nivel —las pautas y estilos de comportamiento— a lo largo del tiempo provocan cambios en las creencias más profundas. El cambio cultural surge a partir del primer nivel y afecta gradualmente al segundo.

La investigación de Kotter y Heskett[11] concluye que la cultura tiene un fuerte y creciente efecto en el desempeño de las organizaciones. El estudio muestra que la cultura corporativa tiene un fuerte efecto en el desempeño económico de la organización a largo plazo. Ciertas culturas permiten la adaptación a cambios y la mejora del desempeño de la organización, mientras que otras no lo permiten.

La cultura corporativa constituye un factor muy importante para determinar el éxito o el fracaso de las organizaciones. Las organizaciones con éxito adoptan culturas no sólo flexibles, sino, sobre todo, sensibles, para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus trabajadores, principalmente cuando actúan en términos globales y competitivos, esparciéndose por distintas partes del mundo. Por otra parte, también las personas se vuelven flexibles y sensibles, porque participan en forma simultánea en varias organizaciones para trabajar, estudiar, asesorar, consultar, comprar, alquilar, comer, vestir, viajar, etc. También las personas se deben integrar a diferentes culturas organizacionales para tener éxito.

Culturas conservadoras y culturas adaptables

Existen culturas organizacionales que se adaptan y otras que no lo hacen. Las primeras se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad y se orientan hacia la innovación y el cambio. Las segundas, por su rigidez, se orientan a mantener el *statu quo* y el conservadurismo.

Las organizaciones que adoptan y preservan culturas conservadoras se caracterizan porque mantienen las ideas, los valores, las costumbres y las tradiciones que permanecen arraigados y que no cambian a lo largo del tiempo. Las organizaciones conservadoras son las que se mantienen inalteradas, como si nada hubiera cambiado en el mundo que las rodea. Por su parte, las organizacio-

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

MULTIMARCAS

Renata escuchó de los gerentes de ventas justo lo que esperaba. Faltaba orientar al personal en la cultura organizacional de Multimarcas. Era preciso meter en la cabeza de los representantes las nociones fundamentales de la cultura de la empresa. Los artefactos debían ser más personalizados para señalar y realzar la presencia de la compañía. Era necesario comentar y discutir más los valores para grabarlos en la mente de las personas, tanto de los trabajadores como de los clientes. Era preciso esclarecer los supuestos básicos. Pero ¿cómo hacerlo en una organización extremadamente descentralizada? ¿Usted qué haría?

LA ARH HOY EN DÍA

LA CULTURA DE LEVI STRAUSS[12]

Levi Strauss es uno de los fabricantes de pantalones vaqueros más grande del mundo. En 1993 facturó casi 6 mil millones de dólares. Entre los años de 1988 y 1993, la compañía enfrentó problemas. El principal, la lentitud con la que desarrollaba productos nuevos y los colocaba en las tiendas.

Levi Strauss se embarcó en un enorme cambio cultural para tratar de alcanzar la visión creada por su presidente, Robert D. Haas, tataranieto del fundador de la compañía. Haas considera que para reaccionar rápidamente a los cambios del mercado tendrá que depositar más responsabilidad, autoridad e información en manos de las personas más próximas a los productos y los clientes.[13] En su opinión, Levi debe ser ética, es decir, capaz de generar ganancias y, al mismo tiempo, hacer del mundo un mejor lugar para vivir. Es una visión fundada en un conjunto de “aspiraciones” corporativas, como:

1. ***Apertura.*** **La administración debe tener dirección, compromiso con el éxito de las personas y deseo de contribuir a la solución de problemas.**
2. ***Diversidad.*** **Los valores de la compañía se fundan en una fuerza diversificada de trabajo en todos los niveles. Se obtienen diferentes puntos de vista y se valora y recompensa la diversidad, en lugar de suprimirla.**
3. ***Ética.*** **La administración debe proporcionar expectativas claras, observar normas éticas de comportamiento y reforzar esas normas en toda la compañía.**
4. ***Atribución de facultades.*** **La administración debe descentralizar la autoridad en toda la organización, colocarla tan cerca de los productos y los clientes como sea posible.**

Levi no hace negocios con proveedores que violan sus rígidas normas de ética y de ambiente de trabajo. Una tercera parte de la evaluación del desempeño del personal se basa en qué tan bien observan los comportamientos de las “aspiraciones”. Si un trabajador tiene un alto desempeño, pero ignora asuntos como la diversidad y la *atribución de facultades*, su evaluación bajará. El libre intercambio de ideas, el *comportamiento* que atribuye facultades y la diversidad moldean la cultura de Levi.

nes que adoptan y efectúan revisiones y actualizaciones constantes a sus culturas adaptables se caracterizan por la creatividad, la innovación y el cambio. Sin embargo, las organizaciones que cambian sus ideas, valores y costumbres pueden perder sus características propias, que las definen como instituciones sociales, por lo que deben mantener algún nexo con su pasado. En efecto, no obstante que se necesita el cambio, se requiere que la organización tenga algún grado de estabilidad para su éxito a largo plazo.[14] Por un lado está la necesidad de cambio y de adaptación para garantizar la actualización y la modernización de la organización y, por otro, la necesidad de estabilidad y de permanencia para garantizar su identidad. Por ejemplo, Japón es un país que convive con tradiciones milenarias al mismo tiempo que cultiva e incentiva el cambio y la innovación constantes. En rea-

	Culturas adaptables	Culturas no adaptables
Normas de conducta	Los administradores prestan atención a todos los aspectos, en especial a los clientes, e inician el cambio cuando necesitan alcanzar sus intereses legítimos, aun cuando ello signifique correr riesgos	Los administradores tienden a comportarse de forma aislada en términos políticos y burocráticos. Por tanto, no cambian sus estrategias con rapidez para adaptarse o ganar ventajas con el cambio en sus entornos de trabajo
Valores compartidos	Los administradores tienen un enorme cuidado con los clientes, los inversores y los empleados. Conceden gran valor a las personas y a los procesos que pueden crear cambios útiles (como liderazgo en la parte superior e inferior de la jerarquía administrativa)	Los administradores se cuidan a sí mismos, a su grupo inmediato de trabajo o a algún producto (o tecnología) asociado a su grupo de trabajo. Conceden más valor al orden y a reducir riesgos en los procesos administrativos que a liderar iniciativas

Figura 6.3 *Las culturas organizacionales adaptables y las no adaptables.*[15]

lidad, la supervivencia y el crecimiento de una organización existen en tanto que haya una elevada estabilidad y también adaptabilidad y cambio. La figura 6.4 permite observar esta doble necesidad.

Esto significa que una organización sumamente mutable y poco estable tiene tanta probabilidad de desaparecer del mapa como una organización poco adaptable, con características rígidas e inmutables. Toda organización debe tener cierta dosis de estabilidad como complemento o suplemento del cambio.[16] El cambio por el cambio, sin estabilidad alguna, casi siempre produce una enorme confusión y tensiones entre los miembros de la organización.[17]

La socialización organizacional

La misión, la visión, los objetivos organizacionales, los valores y la cultura constituyen un complicado contexto dentro del cual las personas trabajan y se relacionan dentro de las organizaciones. Es obvio que la organi-

EJERCICIO ¿Cuál es la cultura organizacional más adecuada para usted?[18]

Cada organización tiene su propia cultura interna, la cual forma su personalidad y sus características particulares. Anote en cuál de las siguientes "culturas" organizacionales se sentiría más cómodo para trabajar:

1. ***La cultura tipo "equipo de futbol"*** **valora el talento, la acción emprendedora y el desempeño con compromiso, una que ofrece grandes recompensas financieras y reconocimiento individual.**
2. ***La cultura tipo "club"*** **resalta la lealtad, el trabajo para bien del grupo y que prestigia el derecho de las personas, una que cree en los "generalistas" y no en el avance gradual de la carrera profesional.**
3. ***La cultura tipo "fortaleza"*** **ofrece poca seguridad de empleo, opera con una mentalidad de supervivencia que hace hincapié en cada individuo para hacer una**

diferencia y que enfoca la atención en las oportunidades para hacer virajes.

4. ***La cultura tipo "academia"* valora las relaciones de largo plazo, hace hincapié en el desarrollo sistemático de la carrera, el entrenamiento regular y el avance profesional sustentado en la adquisición de experiencia y habilidades de conocimientos funcionales.**

El éxito futuro de su carrera dependerá de que elija trabajar en una organización que permita el acoplamiento de las características de su personalidad y las de la cultura corporativa. Este acoplamiento le podrá ayudar a reconocer diversas culturas, evaluar cómo podrían satisfacer sus necesidades personales y reconocer cómo podrían cambiar con el tiempo. El riesgo es que usted decida trabajar en "un club", cuando lo seguro sería crecer en un "equipo de futbol". Los que buscan oportunidades de oro, si éstas se presentan, podrían optar por trabajar en una "academia" o en una "fortaleza".

zación tratará de envolver a las personas con sus tentáculos para adaptarlas a ese contexto, sobre todo a las personas que acaban de ingresar a la organización, a los nuevos trabajadores. Aquí entramos en el campo de la socialización organizacional.

Tras vencer los obstáculos del proceso de selección, los candidatos admitidos se convierten en los nuevos miembros de la organización y ocupan los puestos. No obstante, antes de que inicien sus actividades, las organizaciones procuran integrarlos a su contexto, condicionarlos a sus prácticas y filosofías predominantes por medio de ceremonias de iniciación y culturización social, al mismo tiempo que tratan de que se desprendan de viejos hábitos y prejuicios arraigados e indeseables, que se deben eliminar del comportamiento del recién nacido. Se dice que la socialización organizacional es la forma en que la organización recibe a los nuevos trabajadores y los integra a su cultura, su contexto y su sistema, para que se puedan comportar de manera acorde con

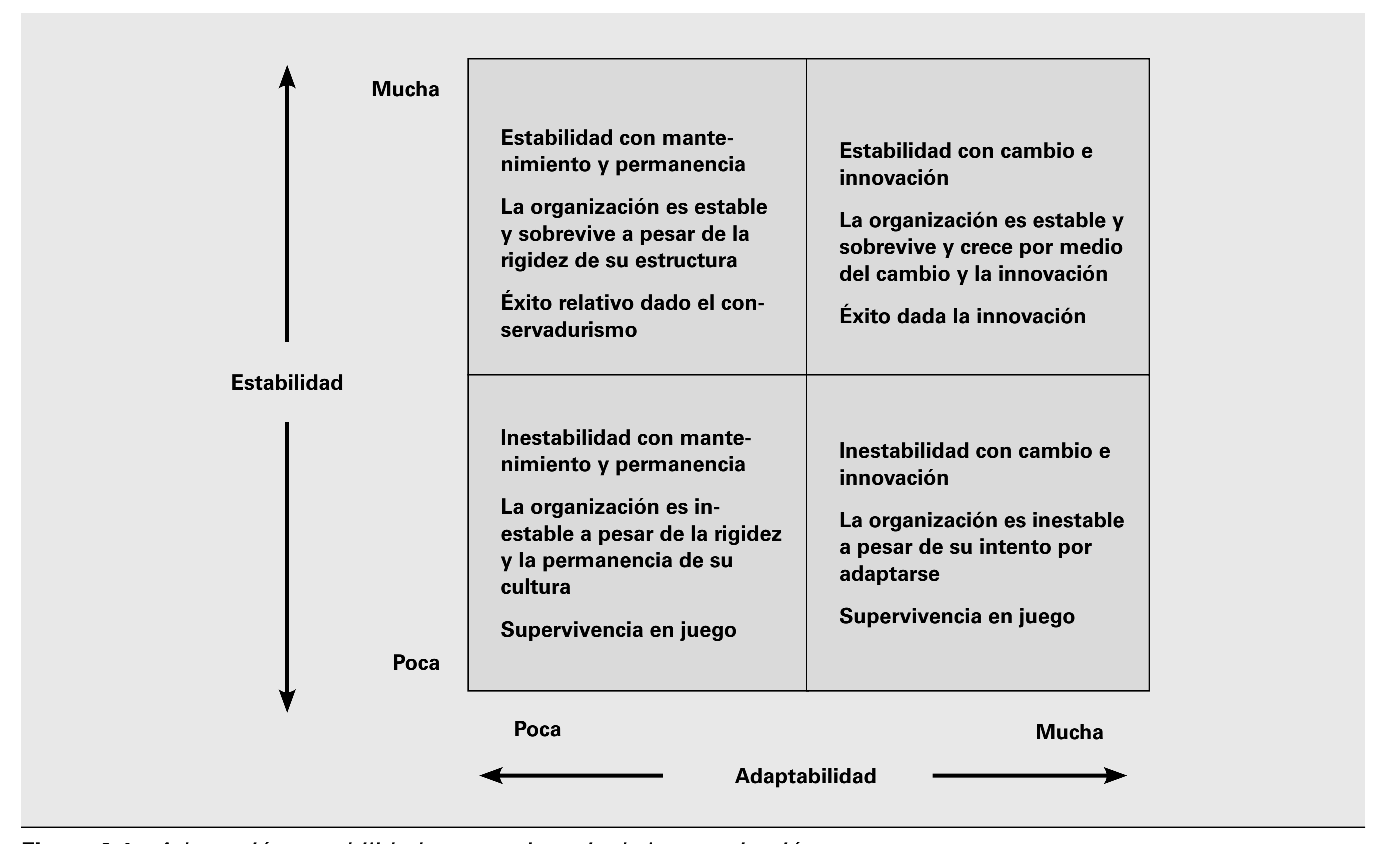


Figura 6.4 *Adaptación, estabilidad y supervivencia de la organización.*

NOTAS

CÓMO CAMBIAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL[19]

Cambiar la cultura de una organización es posible, pero también difícil. Cuando Lee Iacocca asumió la presidencia de Chrysler Corp., en 1978, la compañía estaba a punto de quebrar. Él tardó cinco años para transformar a una empresa conservadora, rígida, introvertida y con una cultura orientada a la ingeniería en una Chrysler con orientación a la acción y con una cultura enfocada en el mercado. El ejemplo de Chrysler demuestra que el cambio cultural es más fácil cuando se presentan una o varias de las condiciones siguientes:

1. *Una crisis dramática.* Es el choque que sacude al *statu quo* y pone en duda la relevancia de la cultura actual. Una crisis, como una dificultad financiera súbita, la pérdida de un cliente grande o un cambio drástico en la tecnología de un competidor. Compañías como Pepsi-Cola y Ameritech admiten que crean crisis para estimular los cambios culturales en sus organizaciones.
2. *Modificaciones en el liderazgo.* Un nuevo liderazgo en la cima que proporcione un nuevo conjunto de valores quizá sea capaz de responder a una crisis. Puede ser un nuevo presidente de una organización o un director o gerente importantes. La admisión de un presidente venido de fuera en IBM (Louis Gerstner) y en GM (Jack Smith) ilustra el intento por introducir un nuevo liderazgo en la organización para cambiar la mentalidad y la cultura corporativa.
3. *Organización pequeña y joven.* Cuanto más nueva sea la empresa, tanto más fácil será cambiar la cultura organizacional. Para la administración es más fácil comunicar los nuevos valores cuando la organización es pequeña. Esto explica la dificultad que las grandes corporaciones tienen para cambiar sus culturas.
4. *Cultura débil.* Cuanto más sólida sea la cultura, tanto mayor será el compromiso de los miembros con los valores y, por tanto, más difícil será cambiarla. Por el contrario, las culturas débiles son más fáciles de cambiar.

Si se presentaran las condiciones que permiten el cambio cultural, usted debe considerar las sugerencias siguientes:

1. Los dirigentes deben asumir papeles positivos que marcan el tono de su conducta.
2. Deben crear nuevas historias, símbolos y rituales que sustituyan a los actuales.
3. Seleccionar, promover y apoyar a los empleados que adoptan nuevos valores.
4. Rediseñar los procesos de socialización y alinearlos con los nuevos valores.
5. Cambiar el sistema de recompensas para lograr la aceptación de los nuevos valores.
6. Sustituir las normas no escritas por las nuevas reglas y reglamentos que serán impuestos.
7. Agitar las subculturas con la transferencia de las personas, la rotación de los puestos y/o con despidos.
8. Trabajar con el consenso de los grupos mediante la participación de los trabajadores y la creación de un clima con un grado elevado de confianza.

La implantación de una o varias de estas sugerencias no resultará en un cambio drástico o inmediato en la cultura organizacional. A final de cuentas, el cambio es un proceso lento, que se mide en años y no en meses. Y si la pregunta es: "¿se puede cambiar una cultura?", la respuesta es: "sí".

las expectativas de la organización. La socialización organizacional es la forma en que la organización trata de marcar en el nuevo participante la manera de pensar y de actuar de acuerdo con los dictados de la organización. El nuevo participante debe renunciar a cierto grado de su libertad de acción para ingresar en ella y seguir sus

preceptos internos, pues debe estar de acuerdo en obedecer un horario de trabajo, desempeñar una actividad determinada, seguir la orientación de su gerente inmediato, cumplir las reglas y los reglamentos internos, etc. La organización propicia la adaptación del comportamiento del individuo a sus expectativas y necesidades. Mientras tanto, el nuevo participante trata de influir en la organización y en su gerente superior para crear una situación de trabajo que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales. Se trata de un proceso doble, en el que cada una de las partes trata de influir y de adaptar a la otra a sus propósitos y conveniencias: de un lado está la socialización y del otro la personalización.

NOTAS

EL ACOPLAMIENTO RECÍPROCO

En este proceso bidireccional la adaptación es mutua y pretende lograr una verdadera simbiosis de las partes. Además de bidireccional es recíproco, porque una parte actúa sobre la otra. El periodo inicial de empleo constituye una fase crucial de la adaptación y del desarrollo de una relación sana entre el nuevo miembro y la organización. Es un periodo lento y de difícil adaptación, en el cual la rotación de personal suele ser más elevada que en los periodos siguientes. En este periodo las dos partes aprenden a adaptarse una a la otra. Es un aprendizaje recíproco, en el que una de las partes trata de reducir la incertidumbre respecto a la otra.

El contrato psicológico

El contrato psicológico condiciona buena parte de ese acoplamiento mutuo. Un contrato es un acuerdo o una expectativa que las personas tienen consigo mismas o con otros. El contrato se convierte en el medio para la creación y el canje de valores o el intercambio de recursos entre las personas. Cada persona presenta sus propios contratos que rigen tanto sus relaciones interpersonales como las intrapersonales. El contrato psicológico es un entendimiento tácito, entre el individuo y la organización, de los derechos y las obligaciones consagrados por el uso que ambas partes respetarán y observarán. A diferencia del contrato formal, el psicológico no está escrito y muchas veces ni siquiera se discute o esclarece. Se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización en el que prevalece el sentimiento de reciprocidad, es decir, cada parte avala lo que ofrece y lo que recibe a cambio. Si desapareciera el sentimiento de reciprocidad se presentaría una modificación en el sistema. Los contratos psicológicos tienen lugar entre personas, grupos de personas u organizaciones.

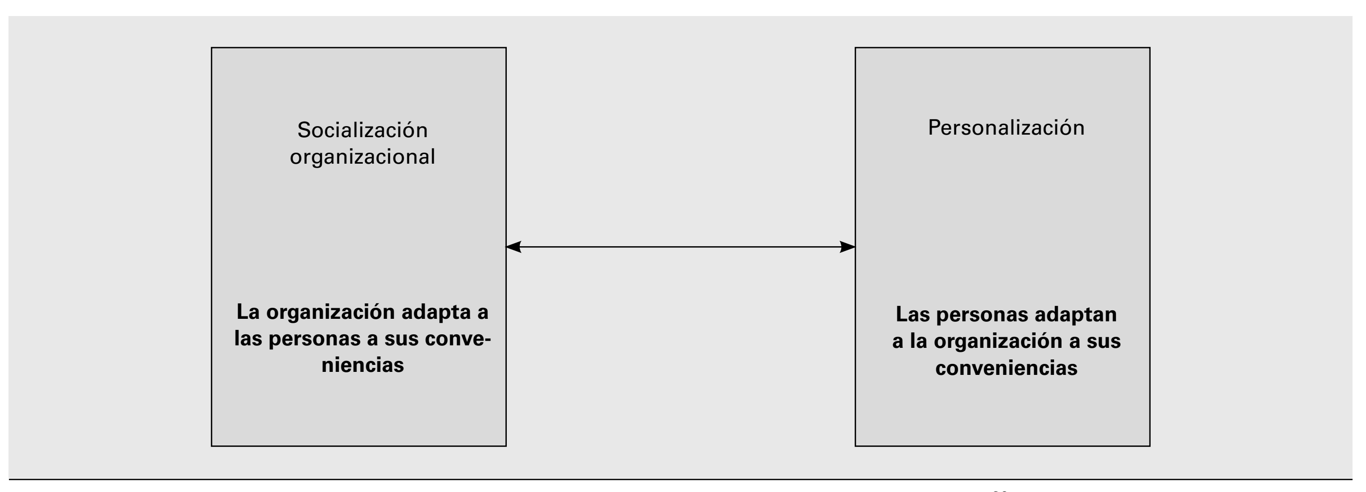


Figura 6.5 *Los dos lados de la adaptación mutua de las personas y las organizaciones.*[20]

Aprendizaje de la cultura organizacional

Los colaboradores aprenden la cultura organizacional por distintos caminos, como las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.[21]

1. *Historias.* Son cuentos y pasajes acerca del fundador de la empresa, recuerdos sobre las dificultades o eventos especiales, las reglas de conducta, el recorte y la reubicación de los trabajadores, los aciertos y los errores anteriores que anclan el presente en el pasado y explican la legitimidad de las prácticas actuales.
2. *Rituales y ceremonias.* Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores principales de la organización. Las ceremonias de fin de año y las conmemoraciones del aniversario de la organización son rituales que reúnen y acercan a la totalidad de los trabajadores para motivar y reforzar aspectos de la cultura organizacional, así como para reducir los conflictos.
3. *Símbolos materiales.* La arquitectura del edificio, los despachos y las mesas, el tamaño y el arreglo físico de los escritorios constituyen símbolos materiales que definen el grado de igualdad o la diferenciación entre las personas y el tipo de comportamiento (como asumir riesgos o seguir la rutina, el autoritarismo o el espíritu democrático, el estilo participativo o el individualismo, la actitud conservadora o innovadora) que desea la organización. Los símbolos materiales constituyen aspectos de la comunicación no verbal.
4. *Lenguaje.* Muchas organizaciones y también unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como una manera de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender el lenguaje, el miembro confirma la aceptación de la cultura y ayuda a preservarla. Las organizaciones desarrollan términos singulares para describir equipamientos, escritorios, personas clave, proveedores, clientes o productos. También la forma de vestir de las personas y los documentos utilizados constituyen formas de expresar la cultura organizacional.

 **NOTAS**

OPCIONES DE SOCIALIZACIÓN DE LOS NUEVOS COLABORADORES[22]

El programa de integración puede tener las opciones siguientes:

1. *Formal o informal*. Cuando al nuevo colaborador se le segrega y diferencia para hacer explícito su papel de recién ingresado, la socialización será más formal. Es el caso de programas específicos de integración y orientación. La socialización informal coloca al nuevo colaborador de inmediato en su puesto, con poca o ninguna atención especial.
2. *Individual o colectivo*. Los nuevos miembros pueden ser socializados de forma individual o en grupo y la procesan por un conjunto idéntico de experiencias, como en el servicio militar.
3. *Uniforme o variable*. El programa fijo establece etapas estandarizadas de transición de la etapa de ingreso a la etapa de trabajador. El programa variable no prevé ningún programa de la empresa con los pasos para la integración.
4. *Seriado o aleatorio*. La socialización seriada utiliza papeles para el entrenamiento que alientan al nuevo trabajador, como en el caso de los programas de aprendizaje y de tutoría. La socialización aleatoria no utiliza papeles y los nuevos trabajadores quedan libres para actuar por cuenta propia.
5. *Refuerzo o eliminación*. La socialización por refuerzo confirma y apoya ciertas cualidades y calificaciones del nuevo trabajador como ingredientes necesarios para su éxito en el puesto. La socialización por eliminación busca eliminar o neutralizar ciertas características indeseables del nuevo miembro y adaptarlo al nuevo papel que desempeñará.

La cultura organizacional se caracteriza porque sus miembros la aceptan implícitamente. Además, el proceso de selección que elimina a las personas con características que discrepan de las normas establecidas la refuerza y ayuda a preservar la cultura.

LA ARH HOY EN DÍA

EL HP WAY[23]

En 1937 dos jóvenes ingenieros —Bill Hewlett y Dave Packard— iniciaron su empresa en una cochera en Palo Alto, en California, con poco más de 500 dólares en el bolsillo y ningún producto en las manos. La idea era usar tecnología de maneras novedosas. Los dos fundadores se preocuparon más por los principios y los valores que dirigirían a la empresa y la administración del negocio que por los productos que producirían.[24] Hoy, Hewlett-Packard (HP) factura 43 mil millones de dólares al año y se mantiene siempre joven e innovadora, gracias a su fuerte cultura corporativa. El HP Way tiene las características siguientes:

1. ***Descentralización.*** **La política de descentralización de HP mantiene el espíritu de la empresa pequeña. Todas las divisiones funcionan y se administran con independencia. Cada división tiene total autonomía.**
2. ***Compromiso con el personal.*** **Durante la crisis de 1970 HP se negó a recortar personal y propuso que todos los trabajadores aceptaran una disminución de 20% en sus salarios. Este espíritu colectivo es su punto fuerte.**
3. ***Cambio e innovación.*** **HP es una de las empresas más innovadoras del mundo. Las personas se enfocan en el cambio y la innovación, porque de éstos depende la diferencia competitiva de la corporación. Éstas son las características de las personas contratadas y las razones por las cuales permanecen en la empresa. La fuente primaria de su crecimiento es el lanzamiento de productos nuevos, en vez de tratar de estirar el ciclo de vida de los productos actuales. Dos terceras partes de las ganancias deben provenir de productos nuevos, que tengan menos de tres años de existencia. La inversión en investigación y desarrollo es elevadísima. La política de la "destrucción productiva" es la mejor defensa de la empresa: engullir lo que hace hoy para asegurar su liderazgo en el futuro. Es la reinvención constante de la empresa.**
4. ***Calidad de vida.*** **HP es una de las mejores compañías de Estados Unidos para trabajar en ella. A los trabajadores y a los dirigentes se les llama por su nombre de pila, la forma de vestir es informal y cómoda. La política de remuneración se sustenta en un programa de repartición de ganancias. La contribución de los trabajadores se reconoce y valora en toda la organización,**
5. ***Administración por objetivos (APO).*** **En HP el desempeño global depende de que cada tarea se vincule a los objetivos globales del negocio. Cada trabajador aporta algo diferente a la compañía y todos trabajan para alcanzar una meta común. La administración por objetivos impone a cada uno de los miles de trabajadores el ejercicio de su creatividad, iniciativa y entusiasmo. La empresa explica lo que desea que se haga, pero no cómo hacerlo. Ésa es tarea de cada individuo. La sincronía es la base de todo.**
6. ***Facultamiento en la toma de decisiones.*** **Facultar significa fortalecer a los trabajadores y a los equipos dotándoles de autoridad administrativa hacia la base.**
7. ***Política de puertas abiertas.*** **El ambiente de trabajo se organiza para obtener lo mejor de los trabajadores. No existen paredes ni puertas, sino salones para reuniones informales y computadoras portátiles para fomentar el trabajo en equipo y garantizar la cercanía con la gerencia.**

¿Por qué HP es una de las empresas más admiradas del mundo? Sin duda, por su fuerte cultura corporativa.

Los métodos para la socialización organizacional

Las organizaciones deben promover la socialización de sus nuevos miembros y la integración adecuada a su fuerza de trabajo. En algunas la socialización es impositiva y contundente, como las novatadas para los estudiantes en las escuelas y las universidades. En las empresas la socialización pretende crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y receptivo durante la fase inicial del empleo. Nadie es lanzado a la cueva de los leones para

defenderse en un ambiente desfavorable. Por el contrario, la socialización busca allanar el camino.

Los métodos de socialización organizacional con mayor difusión:

1. *El proceso de selección*. La socialización inicia en las entrevistas de selección, en las cuales el candidato empieza a conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura que predomina en la organización, los colegas de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y las recompensas futuras, el gerente y el estilo de administración que existe, etc. Incluso antes de que el candidato sea aprobado, el proceso de selección le permite obtener información y ver con sus propios ojos cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.
2. *Contenido del puesto.* El nuevo colaborador debe recibir tareas lo bastante atractivas y suficientes para proporcionarle éxito al inicio de su carrera en la organización, como para que después reciba tareas gradualmente más complicadas y cada vez más desafiantes. Los nuevos colaboradores que reciben tareas atractivas quedan mejor preparados para desempeñar las tareas posteriores con más éxito. Así, los empleados principiantes tienden a interiorizar elevadas normas de desempeño y expectativas positivas dadas las recompensas que se derivan de un desempeño excelente. Cuando se coloca a los principiantes en tareas fáciles no tienen la ocasión de experimentar el éxito ni la motivación que se deriva de él.
3. *El supervisor como tutor.* El nuevo colaborador puede estar ligado a un tutor que se encarga de integrarle a la organización. Para los nuevos empleados, el supervisor representa el punto de unión con la organización y la imagen de la compañía. El supervisor debe cuidar a los nuevos trabajadores como un verdadero tutor, quien los acompaña y orienta durante el periodo inicial en la organización. Si el supervisor realiza un buen trabajo, el recién llegado suele ver a la organización bajo una luz positiva. Si, por el contrario, el supervisor es ineficiente en la recepción y la dirección, el recién llegado la suele ver de forma negativa. Por ello, el supervisor debe cumplir cuatro funciones básicas junto al nuevo colaborador:
   - **a.** Transmitir al nuevo colaborador una dirección clara de la tarea a realizar.
   - **b.** Proporcionar toda la información técnica respecto a la manera de ejecutar la tarea.
   - **c.** Negociar con el nuevo colaborador las metas y los resultados que debe alcanzar.
   - **d.** Brindar al nuevo colaborador la realimentación adecuada acerca de su desempeño.

   Los supervisores deben ser escogidos adecuadamente para que acojan y sean tutores de los nuevos miembros, a efecto de que estén bien supervisados, acompañados y orientados. Para funcionar como verdadero tutor o mentor, cada supervisor debe poseer un grado elevado de seguridad personal para no sentirse amenazado por el fracaso o el éxito de los nuevos colaboradores, además de una dosis de paciencia que le permita lidiar con los nuevos miembros inexpertos.
4. *Equipo de trabajo.* El equipo de trabajo puede desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos colaboradores. La integración del nuevo miembro se debe atribuir a un equipo de trabajo capaz de provocar en él un efecto positivo y duradero. La aceptación del grupo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales, además, los equipos de trabajo ejercen una fuerte influencia en las creencias y las actitudes de los individuos respecto de la organización y la forma en que se deben comportar.
5. *Programa de integración.* Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización. También se llama programa de inducción y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de sus cuadros.

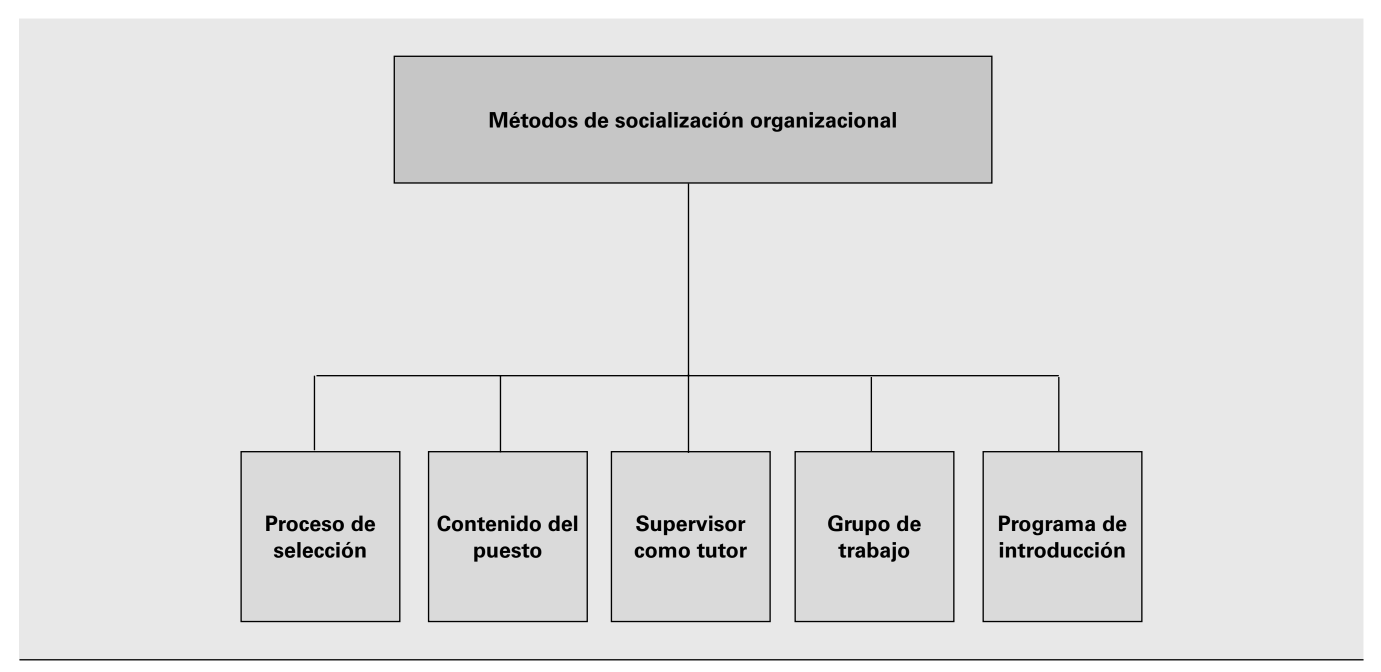


Figura 6.6 *Los métodos de socialización organizacional.*

El programa de integración busca lograr que el nuevo participante asimile, de forma intensiva y rápida, en una situación real o de laboratorio, la cultura organizacional y se comporte, de ahí en adelante, como un miembro que porta la camiseta de la organización. En algunas organizaciones los programas de integración los desarrolla el órgano de entrenamiento, mientras que en otras los coordina éste y los ejecutan los gerentes de línea. Son programas que duran de uno a cinco días, dependiendo de la intensidad de socialización que la organización pretende imprimir, pero después cuentan con un seguimiento del nuevo participante, a mediano plazo, a cargo del gerente o supervisor que funcionan como tutores de los nuevos participantes y que tiene la responsabilidad de evaluar su desempeño. En caso de que el nuevo miembro ocupe un puesto destacado, en los niveles de gerencia o dirección, el programa de integración puede durar meses, con una agenda que programa su permanencia en distintas áreas o departamentos de la organización, con un tutor permanente (su gerente o director) y un tutor específico para cada área o departamento incluido en la agenda.

El nuevo colaborador casi siempre recibe un manual que contiene información básica para su integración a la organización. La figura 6.8 muestra la composición típica del manual de orientación o manual del colaborador.

La socialización organizacional constituye el esquema de recepción y de bienvenida a los nuevos participantes. En realidad, la socialización representa una etapa de iniciación de particular importancia para moldear una buena relación, a largo plazo, entre el individuo y la organización. Es más, funciona como elemento para fijar y mantener la cultura organizacional.

El programa de orientación

El proporcionar orientación a las personas cumple varios propósitos: envía mensajes claros y brinda información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo. El programa de orientación pretende alcanzar los objetivos siguientes:[25]

1. *Reducir la ansiedad de las personas.* La ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo. Cuando

Asuntos organizacionales	**1. La misión y los objetivos globales de la organización** **2. Las políticas y directrices de la organización** **3. La estructura de la organización y sus unidades organizacionales** **4. Productos y servicios ofrecidos por la organización** **5. Reglas y procedimientos internos** **6. Procedimientos de seguridad en el trabajo** **7. Distribución física de las instalaciones que utilizará el nuevo miembro**
Beneficios ofrecidos	**1. Horario de trabajo, de descanso y para comer** **2. Días de paga y de adelantos salariales** **3. Programa de prestaciones sociales que ofrece la organización**
Relaciones	**1. Presentación con los superiores y compañeros de trabajo**
Deberes del nuevo participante	**1. Responsabilidades básicas confiadas al nuevo trabajador** **2. Visión general del puesto** **3. Tareas** **4. Objetivos del puesto** **5. Metas y resultados que se deben alcanzar**

Figura 6.7 *Los puntos principales de un programa de socialización.*

- **Mensaje de bienvenida**
- **Historia de la organización**
- **El negocio de la organización**
- **Usted y su futuro**
- **Lo que debe saber:**
  - Horario de trabajo
  - Periodos de descanso
  - Faltas al trabajo
  - Registros y controles
  - Días de paga
  - Prevención de accidentes
  - Utilización de teléfonos
  - Supervisión
  - Lugar de trabajo
  - Lugares de utilización y movimiento
- **Sus prestaciones:**
  - Vacaciones y descanso semanal
  - Días feriados
  - Seguro de vida de grupo
  - Asistencia médico-hospitalaria
  - Estacionamiento y transporte
  - Programa de entrenamiento
  - Plan de sugerencias
  - Planes de seguridad social
  - Servicio social
- **Prestaciones especiales para usted:**
  - Sindicato
  - Planes educativos
  - Restaurante y café
  - Gimnasio recreativo

Figura 6.8 *Manual del colaborador de una organización.*

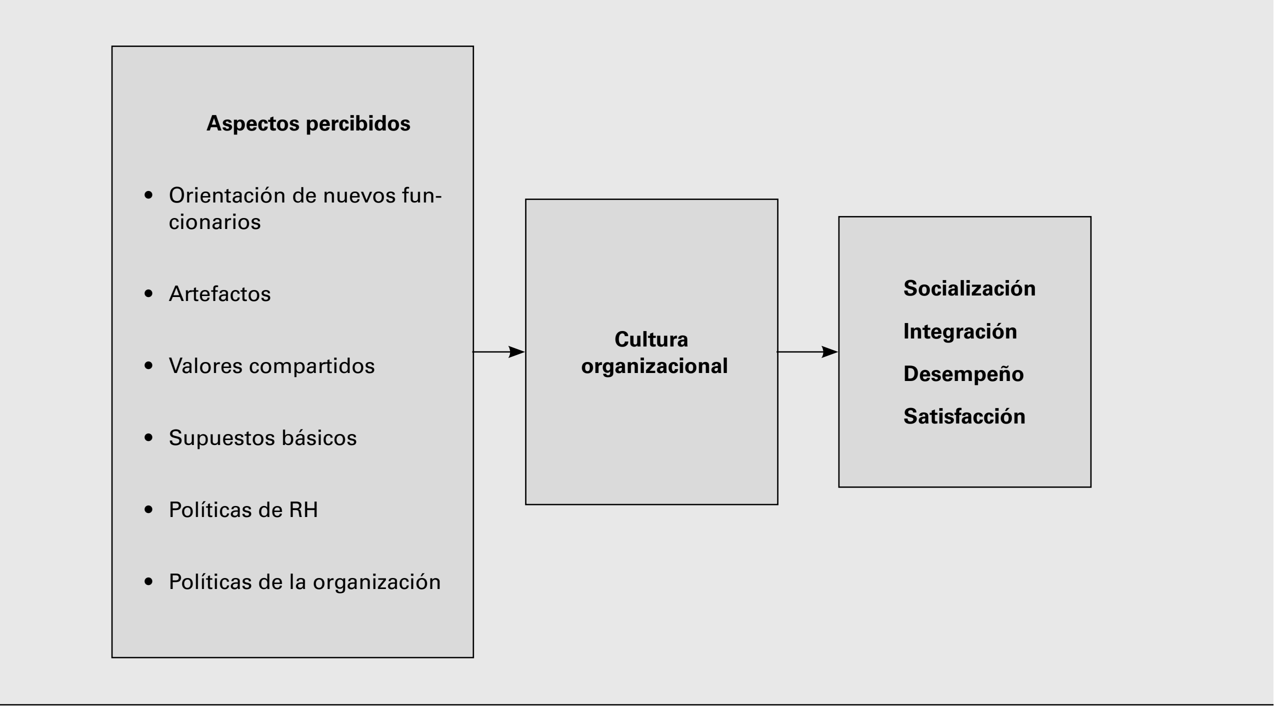


Figura 6.9 *El efecto de la cultura organizacional en el nuevo colaborador.*

CASO DE APOYO

WALT DISNEY Y SU PÚBLICO INTERNO Y EXTERNO[26]

Walt Disney Co. tiene tres divisiones principales: películas de entretenimiento, productos de consumo y parques temáticos y hoteles. La forma de operar los parques temáticos ubicados en California, Florida, Tokio y París nos muestra la fortaleza de su cultura organizacional. La empresa reconoce que las personas son muy importantes para el trato con sus clientes, toda vez que sus colaboradores están en contacto permanente con ellos y que pueden crear una buena o una mala impresión. De ahí su preocupación por preparar a su personal interno (trabajadores) para que atienda al personal externo (clientes o consumidores).

Disneyworld y Disneyland utilizan un programa de integración formal, colectivo y seriado para asimilar a los nuevos colaboradores, de modo que ellos adquieran una nueva identidad, desarrollen actitudes positivas y atiendan bien a los clientes. El programa incluye ocho horas de orientación, seguidas por 40 horas de aprendizaje en los parques. El lenguaje adquiere una importancia fundamental. No hay trabajadores, sino sólo "miembros del espectáculo". Las personas no tienen puestos, sino papeles. Los clientes son "invitados", los paseos se llaman "atracciones" y el personal de refuerzo es "anfitrión de seguridad", los uniformes son "disfraces" y los accidentes son "incidentes". El programa utiliza los siguientes medios:

1. **El departamento de RH de Disney ofrece un esquema especial de "bienvenida" a los nuevos colaboradores. Éstos reciben instrucciones por escrito sobre su trabajo, como a quién reportan, cómo vestir y el tiempo de duración de cada fase del entrenamiento inicial.**
2. **El primer día los nuevos colaboradores son transportados a la Universidad de Disney para un curso de orientación de tiempo completo. Se sientan cuatro en cada mesa, reciben gafetes de identificación, toman café y jugo y comen rosquillas y pastelillos, mientras se presentan unos a otros para conocerse. De entrada, cada nuevo colaborador conoce a tres compañeros y se siente parte de un pequeño grupo.**
3. **Se presenta a los colaboradores la historia y la filosofía de Disney con presentaciones audiovisuales. Aprenden que están en el negocio del entretenimiento y que son "miembros del elenco", cuyo traba-**

jo consiste en manifestar entusiasmo, conocimiento y profesionalismo para servir a los "invitados" de Disney. Aprender a desempeñar cada uno de los papeles involucrados en la producción del "espectáculo". Así, se les invita a comer, a visitar el parque y, después, son llevados a un área de descanso para uso exclusivo de los colaboradores, que tiene un lago, un patio de recreación, un espacio para días de campo, instalaciones de remo y pesca y una enorme biblioteca.

4. Al día siguiente, los nuevos colaboradores reciben sus atribuciones específicas para tareas como la seguridad, el transporte, la limpieza de calles y la alimentación de los invitados (restaurantes). A partir de ahí se someten a un entrenamiento adicional de varios días antes de entrar en "escena". Después de aprender sus funciones, "se visten de carácter" y están preparados para el desempeño.

5. Además, los nuevos colaboradores reciben entrenamiento adicional para saber responder a las preguntas de los invitados. Cuando no conocen la respuesta, utilizan sus aparatos individuales de comunicación para pedir la ayuda de operadores que cuentan con manuales y están preparados para responder cualquier pregunta o cualquier problema.

6. Los colaboradores reciben un diario Disney llamado *Ojos y Oídos*, que contiene noticias de actividades, oportunidades de empleo, beneficios especiales, ofertas educacionales, etc. Cada edición contiene un buen número de fotografías de trabajadores con un alto desempeño.

7. Cada gerente de Disney pasa una semana al año en la línea del frente. Deja la mesa de su despacho y parte a la línea donde vende o recibe pagos, vende palomitas u organiza grupos de paseo. Es la forma en que el personal de la administración se dirige a la operación para saber lo que sucede en el parque y cómo ayudar a mantener la calidad de los servicios para satisfacer a los millones de visitantes. Todos los gerentes y colaboradores usan insignias y se llaman por su nombre de pila, sin importar su nivel jerárquico.

8. Todos los colaboradores que se separan de la compañía responden un cuestionario sobre sus satisfacciones e insatisfacciones al haber trabajado en Disney. Así, la administración mide el éxito para desarrollar la satisfacción de los trabajadores y, con ello, la de los consumidores.

No es extraño que los colaboradores de Disney tengan tanto éxito en satisfacer a sus "invitados". La atención que la administración presta a los colaboradores provoca que se sientan personas importantes y responsables por el "*show*". La idea de que "poseen la organización" les lleva a derramar satisfacción sobre los millones de visitantes con quienes tienen contacto. Para obtener la satisfacción del cliente, Disney invierte en sus colaboradores.

los nuevos colaboradores reciben la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye.

2. *Reducir la rotación.* La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesitados. La orientación eficaz disminuye esa reacción.

3. *Ahorrar tiempo.* Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente.

4. *Acariciar expectativas realistas*. Los nuevos colaboradores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acaricia la organización.

La calidad es uno de los aspectos que más influyen en la satisfacción de las personas, mucho más que los atractivos materiales o económicos. Cualquier persona —desde el más humilde obrero hasta el de más alto nivel en la escala, desde el menos calificado hasta el mejor preparado— considera importante tener libertad de expresión, sentir que se le escucha y que es capaz de cambiar las cosas. La persona necesita sentir que tiene influencia en la organización, en su trabajo, en la calidad de los productos o servicios y en los procesos de la organización. Ese clima brinda al trabajador la seguridad de que puede no estar de acuerdo con la opinión de los superiores sin que ello le cause problemas. Desde

el punto de vista monetario, nada de ello le cuesta un solo centavo a la organización. Desde el punto de vista psicológico, no hay con qué pagarlo. La apertura en la comunicación es un beneficio clásico nada oneroso. La empresa no necesita recurrir a su caja para ello y obtiene resultados poderosos que crean libertad, participación, compromiso y responsabilidad. Pero es necesario que esté abierta al cambio de actitudes de las personas, y ello debe comenzar de la cima hacia abajo. Empresas como Xerox, Accor y Elma Chips manejan esta apertura con maestría.[27]

El facultamiento en la toma de decisiones

La palabra inglesa *empowerment* tiene un significado universal. Quiere decir otorgar poder, autoridad y responsabilidad a las personas para que sean más activas y proactivas dentro de la organización. Se trata de un cambio cultural, de una transformación del comportamiento de las personas, quienes tienen más autonomía e iniciativa personal en sus actividades, al contrario de las reglas y los reglamentos tradicionales que inhiben e impiden la plena realización de las personas. La figura 6.20 muestra los elementos básicos del facultamiento o *empowerment*.

El facultamiento en la toma de decisiones hace maravillas en la organización. Con ella, las personas asumen las responsabilidades siguientes:

1. *Responsabilidad por la excelente ejecución de la tarea.* Es la base de la excelencia en las operaciones. Las personas trabajan con ahínco y con placer.
2. *Responsabilidad por la mejora continua del trabajo.* No sólo se trata de ejecutar el trabajo, sino de mejorarlo continuamente.
3. *Orientación hacia las metas que se deben alcanzar.* El trabajo es un medio —y no un fin— para llegar a las metas y superarlas.
4. *Enfoque en el cliente:* sea interno o externo. El cliente (interno o externo) es prioritario para la actividad. Esto crea una red de conexiones, una cadena de valor con la cual el mayor beneficiado es el cliente externo, que se encuentra en el extremo final de la cadena.
5. *Actividad en grupo y en equipo.* El trabajo en conjunto produce mejores resultados en razón de la sinergia y el apoyo mutuo de las personas.
6. *Enfoque en la misión organizacional y en la visión del negocio.* Toda actividad se dirige a contribuir a la misión de la organización y a que la visión del negocio se vuelva una realidad concreta.
7. *Acción que se traduce en agregar valor.* Lo importante no sólo es trabajar, sino agregar valor a la organización, para el cliente y el colaborador mismo.

Con el *facultamiento* en la toma de decisiones, las personas se convierten en asociadas de la organización.

MIRAR HACIA EL FUTURO

EL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN

La estadounidense 3M es un caso para recordar. Tiene una arquitectura organizacional compleja, con 17 unidades de negocios y 65 000 productos en su cartera, y no deja a los nuevos talentos a la deriva. Por eso, encarga a ejecutivos experimentados que actúen como sus mentores. En la compañía siempre hay un brazo fuerte que apoya y sostiene a las personas. Construye un camino seguro para los talentos en potencia y evita que huya la sangre nueva. A los mejores del escuadrón que ingresa, 3M les ofrece empleos emocionantes y un rendimiento constante sobre su desempeño. En las organizaciones exitosas el proceso de integración implica una operación muy especial. El nuevo colaborador conoce al director o al gerente general. Enseguida se designan mentores encargados de su integración y el gerente de área sigue de cerca su ambientación. En algunos casos la familia del nuevo colaborador también participa en parte del proceso de integración; formar parte de un equipo de personas extraordinarias provoca un fuerte efecto en cada uno de sus miembros. Su inclusión en el equipo es una señal de excelencia.

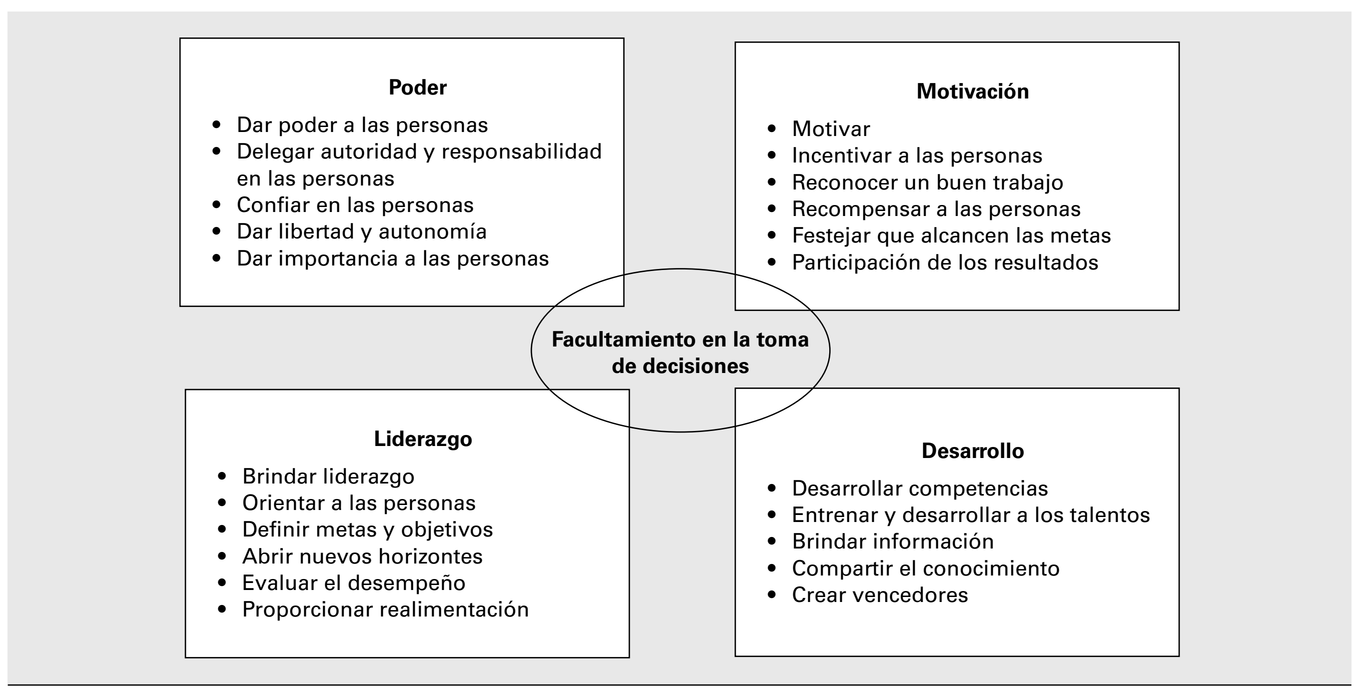


Figura 6.10 *Las bases para el facultamiento en la toma de decisiones.*


NOTAS

¿USTED SABE QUÉ QUIERE DECIR *FACULTAMIENTO* EN LA TOMA DE DECISIONES?[28]

Para distribuir los niveles adecuados de autoridad y responsabilidad en toda la organización es necesario fortalecer a todos sus miembros. Esto proporciona mejor control. El elemento esencial del control es la autoestima de las personas. El grado de control que manifiestan las personas con mucha autoestima es muy grande, mientras que el exhibido por las personas con poca autoestima es mínimo. El facultamiento o *empowerment* aumenta el control, incrementa la autoestima e impulsa la calidad dentro de la organización.

El *facultamiento* es un concepto del que se habla mucho, pero que se practica poco. Su objetivo es simple: transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas, con el fin de obtener su energía creativa e intelectual, de modo que puedan exhibir un verdadero liderazgo dentro de sus propios ámbitos de competencia y, al mismo tiempo, ayudar a enfrentar los desafíos globales de toda la empresa. La *atribución de facultades* busca la energía, el esfuerzo y la dedicación de todos —por desgracia características difíciles de encontrar en nuestras empresas— y quitar al gerente el antiguo monopolio del poder, la información y el desarrollo. Facultar es dar poder y autonomía a los trabajadores para aprovechar al máximo su talento colectivo.[29]

Existen algunos principios para facultar a las personas:[30]

1. Dar a las personas un trabajo en el que se sientan importantes.
2. Otorgar a las personas plena autoridad y responsabilidad, así como independencia y autonomía en sus tareas y recursos.
3. Permitir que las personas tomen decisiones respecto a su trabajo.
4. Otorgar visibilidad a las personas y brindar reconocimiento a sus esfuerzos y resultados.

5. Construir relaciones entre las personas, ligándolas con personas más importantes y apoyándolas por medio de líderes e impulsores.
6. Llevar la información a todos los niveles. La información es poder y permite que las personas piensen y actúen mejor.
7. Pedir la opinión de las personas en los asuntos de trabajo. Hacer que se sientan dueñas de los procesos de trabajo. Hacer que se sientan orgullosas de pertenecer a la organización.
8. Acentuar la colaboración y el espíritu de equipo y facultar a las personas y a los equipos.
9. Ayudar a las personas que han sido facultadas a que faculten a otras. Extienda el *facultamiento* en la toma de decisiones a todos los niveles y áreas de la organización. Transforme las viejas reglas y reglamentos en medios para divulgar la información, las opiniones y las ideas.

El secreto es utilizar a todo su personal, todas sus habilidades, todo el tiempo. Otorgar autoridad y recursos a las personas y dejarlas actuar.

EVALUACIÓN CRÍTICA

MULTIMARCAS

Las discusiones entre Renata y los gerentes de ventas llevaron a una sola conclusión: era necesario iniciar un programa intenso de integración y socialización de todo el personal del departamento de marketing para aumentar la consonancia de las relaciones. Según Renata, el trabajo debería incluir una discusión de la misión y la visión de la compañía o, por lo menos, de su departamento, para después abordar los métodos de socialización. ¿Usted qué haría en el lugar de Renata?

CASO PARA DISCUSIÓN

DUPONT MERCK PHARMACEUTICAL COMPANY[31]

Cuando tuvo lugar la fusión de DuPont y Merck, las dos compañías decidieron juntar sus fuerzas para formar una enorme empresa conjunta (*joint venture*) llamada DuPont Merck Pharmaceutical Company. Su primer interés fue desarrollar un programa de integración para los trabajadores de las dos partes. La orientación se diseñó como un programa de socialización en tres etapas.

- ***Fase 1*. Los nuevos empleados se reúnen con los líderes orientadores para discutir los objetivos globales de sus unidades. En esta fase los empleados aprenden la filosofía de la dirección de la compañía y son introducidos a la cultura organizacional. Durante un periodo de tres meses los nuevos empleados trabajan juntos, con sus líderes orientadores, para aclimatarse a la compañía y comprender cómo operan las cosas.**
- ***Fase 2*. Cada empleado se enfoca en su papel específico y en su contribución significativa a la organización. Es decir, cada empleado aprende por qué su puesto existe y cuál es el papel que cada uno de ellos desempeña para ayudar a la unidad o a la división de la organización a alcanzar sus objetivos. Al final de esa etapa, los empleados regresan al trabajo con una visión completa de la organización y con una comprensión plena de la naturaleza interdependiente de su puesto y su papel en el éxito de la compañía. Comprenden los recursos que están a su disposición y las normas y los valores de la organización. DuPont Merck quiere mucho más de sus empleados, quiere que cada uno tenga una visión más amplia.**
- ***Fase 3*. Se informa a los empleados la naturaleza estratégica de la organización y discuten y revisan la misión**

de la compañía y sus objetivos de largo plazo. Como sus empleados adquieren una imagen clara de los papeles que desempeñan para alcanzar la misión, DuPont Merck alcanzó un elevado grado de compromiso de los trabajadores con sus objetivos corporativos, además de una increíble productividad.

El programa de integración de DuPont Merck se diseñó para orientar a las personas acerca de lo que representa su trabajo en la organización. La intención es ayudar a los trabajadores a crear nexos y vínculos en su nuevo trabajo. Desde el punto de vista de la organización, esto significa que las personas conocen el comportamiento organizacional y lo entienden como algo deseable y necesario. Para ver qué tan importante es lo anterior, basta considerar que los costos de reclutamiento y selección para ocupar un puesto llega a un promedio de 6 000 dólares en las compañías estadounidenses.[32] Más de la mitad de las personas admitidas abandonan la empresa en los primeros siete meses de su contratación.[33] Por eso es importante asegurar que los objetivos del reclutamiento y la selección se realicen con la ayuda a los nuevos empleados sobre lo que es importante en la organización.

PREGUNTAS

1. **DuPont y Merck son dos organizaciones con culturas organizacionales diferentes. ¿Cuál considera que, al crear una empresa conjunta, fue el primer paso para integrar a los trabajadores?**
2. **En el supuesto de que usted fuera el director de recursos humanos, ¿cómo hubiera procedido en esa situación?**
3. **¿Coincide con la secuencia de las tres fases del programa mencionado? ¿Se podría invertir? ¿Reducir? ¿Aumentar?**
4. **El programa representa un costo de operación que no es menor. ¿Cómo lo evaluaría en términos de costos y beneficios?**

Resumen del capítulo

Los procesos para colocar a las personas incluyen su integración y orientación, el modelado de puestos y la evaluación del desempeño. La orientación de las personas es el primer paso para su adecuada colocación en los puestos de la organización e incluye la culturización, es decir, el acoplamiento a la cultura organizacional. Cada organización tiene su propia cultura corporativa, la cual se refiere al conjunto de hábitos y creencias que establecen las normas, los valores, las actitudes y las expectativas, compartidos por todos los miembros de la organización. Algunos aspectos de la cultura son formales y abiertos, otros son informales y ocultos, algo semejante a un *iceberg*. La cultura se presenta en varios niveles: los artefactos, los valores compartidos y los supuestos básicos; y puede ser fuerte o débil, adaptable o no, es decir, conservadora. En el fondo existe una doble necesidad de estabilidad y de adaptabilidad de la cultura. Los trabajadores aprenden la cultura por varios caminos, como las historias, los rituales y las ceremonias, los símbolos materiales y la forma de lenguaje. La socialización organizacional significa la adaptación de las personas a la cultura de la organización. Los métodos más utilizados son: el proceso de selección, el contenido del puesto, el supervisor como tutor, el grupo de trabajo y el programa de integración, de mucha aplicación. Las ventajas del programa de integración son varias: reducción de la ansiedad de las personas, reducción de la rotación, ahorro de tiempo y adaptación de las expectativas.

Ejercicios

1. ¿Qué quiere decir función? ¿Por qué se dice que la organización es un sistema de funciones?
2. Defina la orientación de las personas en el contexto de su colocación.
3. Explique qué es la cultura organizacional. Defina cultura fuerte y cultura débil.
4. ¿Por qué la cultura se parece a un *iceberg*?
5. Defina los aspectos formales y abiertos de una cultura y los informales y ocultos.
6. ¿Cuáles son los componentes de la cultura organizacional? Explíquelos.
7. ¿Qué quiere decir valor?
8. ¿Es posible cambiar la cultura organizacional? Explique.
9. ¿Cuáles son las características de las culturas con éxito? Explique.

10. Comente la cultura de Levi Strauss.
11. ¿Qué diferencias existen entre las culturas adaptables y las no adaptables?
12. Explique la paradoja entre estabilidad y adaptabilidad de la cultura.
13. ¿Qué condiciones se requieren para cambiar una cultura organizacional?
14. ¿Cómo aprenden la cultura organizacional los trabajadores?
15. ¿Qué es la socialización organizacional? ¿Por qué se utiliza?
16. ¿Cuáles son las alternativas de un programa de integración?
17. Comente sobre el HP Way.
18. ¿Cuáles son los métodos de socialización organizacional?
19. ¿Cuáles son los principales puntos de un programa de integración?
20. ¿Cuál es el contenido de un manual del empleado?
21. Explique el programa de integración de Walt Disney.
22. ¿Cuáles son las ventajas de un programa de orientación?
23. Explique el programa de orientación de DuPont Merck.

Paseo por internet

http://changingminds.org/explanations/theories
http://entrepreneurship.mit.edu
www.accenture.com
www.chiavenato.com
www.cpp.com
www.dushklin.com/powerweb
www.engaginglearning.com
www.hewitt.com
www.learnlets.com
www.quinnovation.com
www.science-enterprise.ox.ac.uk
www.wep.Wharton.upenn.edu
www.workforce.com

Referencias bibliográficas

1. Harrison M. Trice y Janice M. Beyer, *The Cultures of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1993, pp. 2-3.
2. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco, 1992, p. 2.
3. Elliot Jacques, *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock Publ., Londres, 1951.
4. Harrison M. Trice y Janice M. Bayer, *The Cultures of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1993, pp. 2-3.
5. Steve Perlstein, "Catalyst for Growth", *Business Ethics*, enero-febrero de 1994, p. 13.
6. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes em Administração*, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 2004, p. 173.
7. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership, op. cit.*
8. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos, op. cit.*, p. 175.
9. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership, op. cit.*
10. Adaptado de: John R. Schermerhorn, J. *Management,* John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 315.
11. John B. Kotter y James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, Nueva York, 1992, p. 89.
12. Tomado de: R. Mitchell, "Managing by Values", *Business Week*, 1 de agosto de 1994, pp. 46-52, citado en: Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1996, p. 708.
13. Robert Haas, "Value Makes the Company", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1990, p. 134.
14. Bart Nooteboom, "Paradox, Identity, and Change in Management", *Human Systems Management*, 8, 1989, pp. 291-300.
15. John P. Kotter y James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance, op. cit.*, p. 51.
16. Samuel C. Certo, *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Allyn & Bacon, Boston, 1994, p. 293.
17. Alan Farnham, "Who Beats Stress Best – and How", *Fortune*, 7 de octubre de 1991, pp. 71-86.
18. Adaptado de: Carol Hymowitz, "Which Corporate Culture Fits You?", *The Wall Street Journal*, 17 de julio de 1989, p. B1.
19. Tomado de: B. Dumaine, "Times Are Good? Create a Crisis", *Fortune*, 28 de junio de 1993, pp. 123, pp. 123-130.
20. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos, op. cit.*
21. Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Prentice-Hall, NJ, 1996, pp. 696-699.
22. Tomado de: J. Van Maanen, "People Processing: Strategies of Organizational Socialization", Organizational Dynamics, segundo semestre de 1978, pp. 19-36, y Edgard H. Schein, "Organizational Culture", American Psychologist, febrero de 1990, p. 116.
23. Basado en: "Com o Vale a seus Pés", *HSM Management*, núm. 10, septiembre-octubre de 1998, pp. 50-56.

24. David Packard, *The HP Way – Como Bill Hewlett e Eu Construimos Nossa Empresa*, Campus, Río de Janeiro, 1995.

25. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Irwin, Chicago, 1995, p. 419.

26. N.W. Pope, *Mickey Mouse Marketing*, American Banker, 25 de julio de 1979.

27. Maria Tereza Gomez, "Conquiste um Lugar nas Melhores", As Melhores Empresas para Você Trabalhar, *Exame*, núm. 669, 1998, p. 13.

28. Tracy Daniel Connors (ed.), *The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1993, p. 125.

29. Mathew J. Kiernan, *11 Mandamentos da Administração do Século XXI*, Makron Books, São Paulo, 1998, pp. 129-130.

30. Rosabeth Moss Kanter, *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*, Simon & Schuster, Nueva York, 1983.

31. Tomado de: Carol S. Klein y Jeff Taylor, "Employee Orientation Is an Ongoing Process at the DuPont Merck Pharmaceutical Company", *Personnel Journal*, mayo de 1994, p. 67.

32. Zandy B. Leibowitz, Nancy K. Scholssberg y Jane E. Shore, "Stopping the Revolving Door", *Training and Development Journal*, vol. 45, núm. 2, febrero de 1991, pp. 43-50.

33. Zandy B. Leibowitz, Nancy K. Schlossberg y Jane E. Shore, "Stopping the Revolving Door", *op. cit.*, p. 48.

CAPÍTULO 7

MODELADO DEL TRABAJO

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir diseño, análisis, descripción y especificación de los puestos
- Entender cómo el diseño de puestos afecta las prácticas de RH
- Describir los métodos para obtener y reunir información sobre los puestos
- Identificar las cinco dimensiones profundas de los puestos
- Comparar los distintos enfoques para el diseño de puestos
- Conocer los enfoques para el diseño de puestos del mundo moderno

Lo que verá a continuación

- Concepto de puesto
- Diseño de puestos
- Modelos del diseño de puestos
- Descripción y análisis de los puestos
- Métodos para reunir datos sobre los puestos
- Administración de la carrera
- Trabajo en equipo

CASO INTRODUCTORIO

LA FALTA DE VARIACIÓN EN LOS PUESTOS: TINTAS ABC

Mario Esteves lleva 12 años de trabajar en Tintas ABC. Ingresó a la empresa como supervisor de recursos humanos (RH) y ascendió a gerente de RH, puesto que hace poco cambió de nombre, aunque no se había aumentado nada a sus antiguas responsabilidades. Hacía las mismas cosas y se reportaba al director general, como antes. Al observar a su alrededor, Mario percibía que nada había cambiado en ella en esos 12 años. Todos sus compañeros y subordinados hacían exactamente lo mismo, o algo menos, de lo que habían aprendido cuando ingresaron a la empresa. El mundo cambió rápidamente, pero Tintas ABC seguía como siempre, con algunos nombres diferentes para las mismas cosas. Era una compañía estática, detenida en el tiempo, conservadora, orientada al interior. Las personas hacían siempre las mismas cosas, ocupaban los mismos puestos, realizaban las mismas tareas y tenían las mismas responsabilidades. Mario pensaba que, si las empresas competidoras hicieran lo mismo, todo sería maravilloso. Es más, si el mercado permaneciera siempre igual. Mientras tanto, leía en los diarios que las demás empresas se disparaban al frente con innovaciones en los productos, elevada calidad en los servicios y con intensa participación de los trabajadores. Mario no se conformaba con lo mismo ni con la estandarización de la compañía. ¿Usted cómo podría ayudarle?

El trabajo de la organización no se hace por azar. La forma en que las personas trabajan en las organizaciones depende básicamente de la forma en que su trabajo se planeó, modeló y organizó. En resumen, de la manera en que se distribuyeron las tareas. En general, los puestos contienen las tareas. La estructura de los puestos la condiciona el diseño organizacional en el que está contenida. Los puestos forman parte integral del formato estructural de la organización. Esto condiciona y determina la distribución, la configuración y el grado de especialización de los puestos. El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización, la estructura y distribución de sus órganos y puestos, cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos, cómo se define el poder y cómo deben funcionar las cosas. Si la estructura organizacional es rígida e inmutable, los puestos también serán fijos, permanentes y definidos, cerrados, individualizados y limitados. Si la estructura es flexible y adaptable, los puestos también serán maleables, ajustables y abiertos, con un elevado índice de interacción con el ambiente. Cuanto más maleable y flexible sea la estructura organizacional, tanto más mutables serán los puestos y tanto más fuerte será la presencia de equipos multidisciplinarios y autodirigidos, en lugar de órganos permanentes y definitivos. Hoy en día, el modelado del trabajo requiere de flexibilidad y de una intensa participación de las personas involucradas.

Para los autores clásicos la estructura organizacional no es otra cosa que la arquitectura de los puestos y las actividades, dispuesta de una manera racional y lógica a fin de proporcionar el acoplamiento entre la especialización vertical (niveles jerárquicos), por una parte, y la especialización horizontal (departamentalización), por la otra. A cada departamento o división lo forman un conjunto de puestos. Para analizar a una organización cada órgano se debe descomponer en los puestos que lo constituyen. Esta visión tradicional, lineal y cartesiana pierde terreno ante una visión sistémica y contingente, que más bien procura integrar y juntar que separar y fragmentar las tareas y las actividades.

Concepto de puesto

El concepto de puesto resurge por la división del trabajo impuesta por el viejo y tradicional modelo burocrático. De la misma manera que el viejo y tradicional organigrama —con sus departamentos y divisiones que también provienen del modelo burocrático— es sustituido por nuevos formatos organizacionales, los puestos se trans-

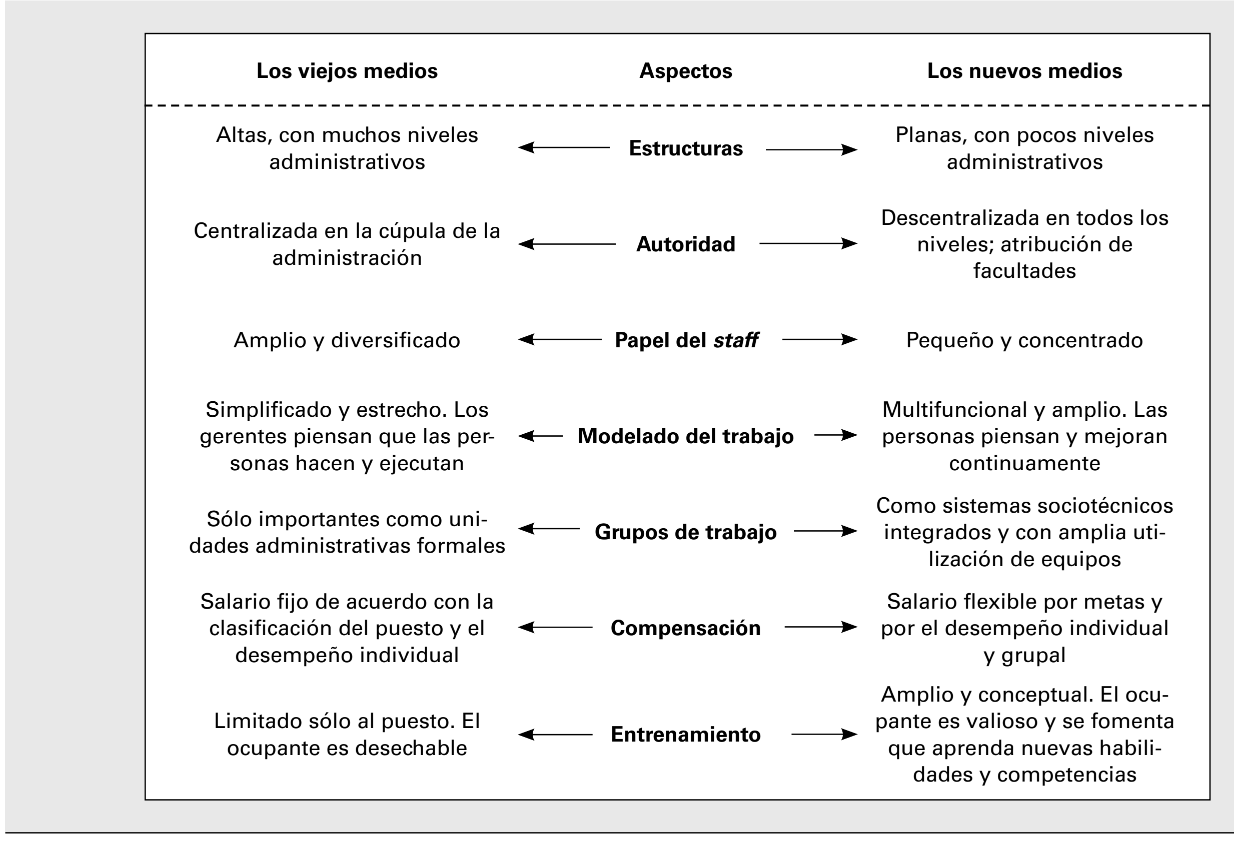


Figura 7.1 *Las nuevas tendencias en cuanto al trabajo.*[1]

forman gradualmente en actividades conjuntas a partir de equipos. No obstante, en muchas organizaciones todavía está intacto el concepto de puesto y numerosos órganos de RH aún analizan y describen los puestos como en el pasado.

Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando un trabajo determinado. En general, cuando se pretende saber qué hace una persona en la organización se pregunta cuál es el puesto que desempeña. Así, sabemos lo que hace en la organización y tenemos una idea de su importancia y del nivel que ocupa en la jerarquía. Para la organización el puesto constituye la base para colocar a las personas dentro de las tareas de la organización. Para la persona el puesto es una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización. Cuando las personas ingresan a la organización y a lo largo de toda su trayectoria profesional, siempre ocuparán algún puesto.

El puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía. De modo que, para desempeñar sus actividades, la persona con un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (ante quién es responsable), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o la división donde se localiza. Por tal razón, los puestos se representan en el organigrama por medio de rectángulos, cada uno con dos terminales de comunicación: la superior que lo liga con el puesto de encima y define su subordinación, y la inferior que lo liga con los puestos debajo de él y define sus subordinados. Bajo el prisma horizontal, cada puesto se sitúa con otros puestos del mismo nivel jerárquico que, en general, reciben un título equivalente (como directores, gerentes, jefes, obreros, etc.). Bajo el prisma vertical, cada puesto aparece en algún departamento, división o área de la empresa. Así se compone el organigrama de los puestos. Con este enfoque, los puestos no existen por azar. Su di-

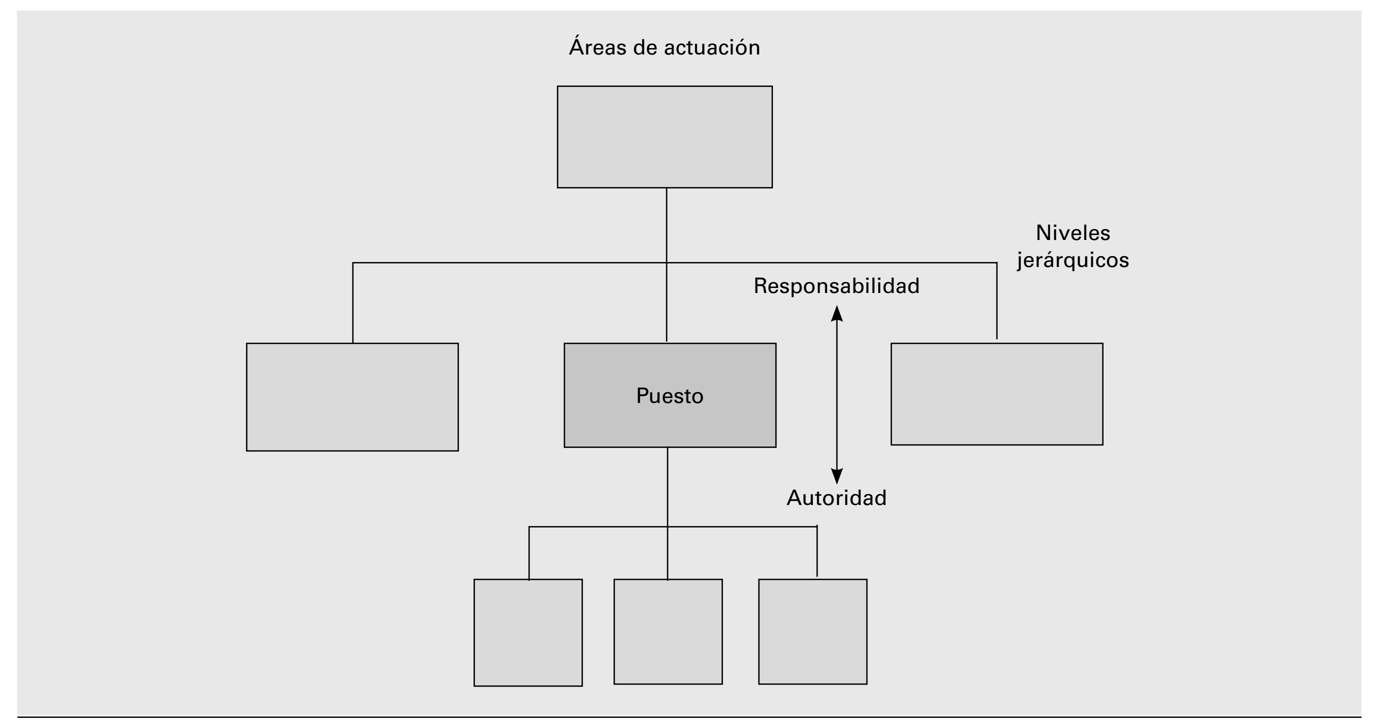


Figura 7.2 *Posición del puesto en el organigrama.*

seño, proyección, definición y establecimiento responde a cierta racionalidad: la búsqueda de eficiencia de la organización. La figura 7.2 brinda una idea de la posición de un puesto en el organigrama de una compañía.

Visto desde otro prisma, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y diferencian de los demás puestos. En realidad, los puestos constituyen los medios que usa la empresa para asignar y utilizar sus recursos humanos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales a partir de ciertas estrategias. Desde el prisma de las personas, los puestos representan los medios que usan para desempeñar sus tareas dentro de la organización a efecto de alcanzar sus objetivos indi-

EVALUACIÓN CRÍTICA

ADELGAZAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN[2]

Las compañías deben tener una relación adecuada entre el tamaño de la estructura de los puestos y su volumen de negocios. Es decir, una simetría entre sus operaciones y la estructura organizacional para realizarlas. Esta proporción corresponde a la razón entre la estatura y el peso que las personas deben mantener para conservar su salud y bienestar. La década de 1990 trajo una serie de imposiciones externas que presionaron a las compañías para ser más livianas, ágiles y delgadas. Producir cada vez más con menos para ser competitiva dentro de un mercado global es un desafío extremo. Así pues, las compañías redujeron sus estructuras, tanto en el sentido horizontal, por medio de la fusión o la extinción de departamentos, como en el sentido vertical, por medio de la reducción de niveles jerárquicos. Peter Drucker observó que cada nivel administrativo adicional tiende a reducir a la mitad la posibilidad de que la información se transmita correctamente, mientras que duplica la cantidad de ruido en el sistema. Observó que los niveles administrativos constituyen los eslabones de una cadena: cada uno de ellos acrecienta un cierto refuerzo, pero por desgracia todos son fuente de inercia, fricción y relajación. Una navaja de dos filos, sin saber cuál corta más. Por otra parte, W. Edwards Deming, el gurú de los métodos estadísticos de la calidad, en lo alto

de su experiencia señaló que 80% de los administradores estadounidenses no consiguen responder con un mínimo de confianza tres preguntas extremadamente simples:

1. **¿Cuál es mi trabajo?**
2. **¿Qué es realmente importante de él?**
3. **¿Cómo lo estoy desempeñando?**

Si así trabajan y actúan los gerentes, ¿qué decir de sus subordinados? Lo importante es preguntar a cada persona lo que hace para crear valor agregado y abrir a la gerencia para volverla más democrática y consultiva. Muchas empresas refuerzan sus programas de entrenamiento para enseñar las habilidades necesarias para el trabajo y para acrecentar una cultura fuerte y compartida que sustituya a una gerencia estrecha y obtusa. Fue el caso de Disney University, McDonald's Hamburger University y de los programas de entrenamiento de IBM, en donde los trabajadores aprenden no sólo lo que deben hacer, sino cómo hacerlo de acuerdo con las normas de la compañía. El objetivo es sustituir los controles explícitos (como supervisión, manuales de procedimientos, organización y métodos, manuales de reglas y reglamentos, rutinas y procedimientos, auditorías) por controles implícitos de entrenamiento (conocimiento). Son empresas que practican el entrenamiento obligatorio y no una recompensa o algo eventual. Otras empresas adelgazaron la organización para reducir su hinchazón y acercar el nivel operacional al nivel institucional y dar responsabilidades a las personas para comprometerlas con el negocio.

Los planes de carrera por ascensos y los sistemas de remuneración concentrados en la administración constituyen las causas de la hinchazón de la gerencia media en la mayor parte de las empresas. Polarizan el aumento del volumen de personas en los niveles intermedios de la jerarquía. Sin un cambio en la forma de administrar a las empresas, éstas retornarán a la hinchazón de la gerencia media y a la tendencia a la verticalidad jerárquica. Éste es uno de los asuntos de la administración de personal que exige una función de RH más fuerte. Esto no significa un DRH más grande, sino que los altos ejecutivos y los gerentes de línea deben dedicar más atención a la administración de sus subordinados.

viduales. En resumen, los puestos son la piedra angular entre la organización y las personas que trabajan en ella.

Diseño de puestos

El diseño de puestos (*job design*) especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás.

Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad, como muestra la figura 7.3.

El diseño de puestos es la manera en que cada uno se estructura y dimensiona. Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).



NOTAS

DEFINICIONES DEL DISEÑO DE PUESTOS

- *El diseño de puestos* es el proceso de organizar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico.[3]
- *El diseño de puestos* incluye el contenido del puesto, las calificaciones del ocupante y las recompensas para cada puesto, con el propósito de satisfacer las necesidades de los empleados y de la organización.[4]
- *El diseño de puestos* es la información que se utiliza para estructurar y modificar los elementos, los deberes y las tareas de determinados puestos.[5]
- *El diseño de puestos* es la organización de las tareas y las actividades repetitivas de un puesto y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización de trabajo como un todo.

Recursos Identifica, organiza, planea y asigna recursos	*Tiempo:* selecciona actividades congruentes con los objetivos, ordena por prioridad, asigna el tiempo, prepara programas y les da seguimiento *Dinero:* prepara y aplica presupuestos, hace previsiones, asienta registros y hace ajustes para alcanzar los objetivos *Materiales e instalaciones:* obtiene, guarda, asigna y utiliza materiales o espacio con eficiencia *Recursos humanos:* enseña habilidades y distribuye el trabajo, evalúa el desempeño y asegura la realimentación
Interpersonal Trabaja con otras personas	*Participa como miembro de un equipo:* contribuye al esfuerzo del grupo *Enseña nuevas habilidades a otros* *Sirve a los clientes/consumidores:* trabaja para satisfacer las expectativas de los clientes *Lidera:* comunica ideas, persuade y convence a otros, admite desafíos *Negocia:* trabaja mediante acuerdos que implican intercambios de recursos; resuelve diversos intereses *Trabaja con diversidad:* junto con hombres y mujeres de distintos orígenes
Información Obtiene y utiliza información	Obtiene y evalúa información Organiza y guarda información Interpreta y comunica información Utiliza computadoras para procesar información
Sistemas Comprende interrelaciones complejas	*Comprende sistemas:* sabe cómo funcionan los sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos y cómo operarlos eficazmente *Monitorea y corrige el desempeño:* distingue tendencias, prevé efectos en las operaciones, diagnostica desviaciones de los sistemas y corrige errores o soluciona problemas *Mejora o diseña sistemas:* sugiere modificaciones a los sistemas actuales y desarrolla otros nuevos o alternativos para mejorar el desempeño
Tecnología Trabaja con diversas tecnologías	*Selecciona la tecnología:* escoge procedimientos, herramientas o equipamiento, inclusive computadoras o tecnologías relacionadas *Aplica la tecnología a las tareas:* comprende los objetivos y adapta los procedimientos o las operaciones del equipamiento *Mantiene el equipamiento:* previene, identifica y resuelve problemas de los equipamientos, inclusive computadoras o tecnologías relacionadas

Figura 7.3 *Las cinco competencias básicas necesarias en el lugar de trabajo.*[6]

2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
3. Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.

El diseño del puesto es la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, a efecto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos representa la forma en que los administradores proyectan los puestos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. En este sentido, el diseño de puestos define el grado de responsabilidad o de libertad que se concederá al ocupante; si el puesto ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente, o si el puesto amarra al individuo a condiciones humillantes o a reglas burocráticas.

Modelos del diseño de puestos

El diseño del puesto es tan antiguo como el mismo trabajo humano. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a la tarea de cazar o pescar aprendió, en razón de su experiencia acumulada a lo largo de muchos siglos, a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente. Cuando la tarea fue en aumento y exigió un número

EVALUACIÓN CRÍTICA

¿QUIÉN DISEÑA LOS PUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN?

El diseño de puestos en las organizaciones no es tarea exclusiva de alguien. La mayoría de las veces queda en manos del órgano de ingeniería industrial (que diseña los puestos fabriles) o de la organización y los métodos —la tradicional O&M— (que diseña los puestos típicos de la oficina), los cuales se refieren a la planificación y la distribución de las tareas y las atribuciones de la mayor parte de la organización. Los demás puestos —del área administrativa, financiera y mercadológica— casi siempre los diseñan las respectivas gerencias en un proceso continuo de resolución de problemas y mejora continua. Esto significa que los puestos no son estables ni estáticos o definitivos, sino que están siempre en evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones que envuelven a la organización. Lo que ocurre en nuestros días es una total revolución en el concepto del puesto, debido a las exigencias del mundo moderno y la globalización de la economía. Para entenderlo mejor, debemos conocer los diferentes modelos del diseño de puestos.

mayor de personas para realizarla, la cosa se complicó. Sin embargo, la situación básica de un hombre que desempeña tareas bajo la dirección de otro jamás se alteró, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales y demográficos ocurridos durante la larga historia de la humanidad. Existen tres modelos de diseño de puestos: el clásico, el humanista y el contingente.

Modelo clásico o tradicional

Es el diseño de puestos pregonado por los ingenieros de la administración científica al inicio del siglo xx, Taylor, Gantt y Gilbreth, quienes utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar los puestos, definir métodos de estandarización y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Además, ofrecían incentivos salariales (premios por producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo. Definían los puestos a partir de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas. Establecieron una separación rígida entre el pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero). El gerente manda y el obrero obedece y ejecuta las tareas simples y repetitivas. La eficiencia era la máxima preocupación.

Los aspectos principales del modelo clásico del diseño de puestos son:

1. *La persona como apéndice de la máquina*. El razonamiento es técnico, lógico y determinista. La tecnología está primero y las personas después. La tecnología (como el equipamiento, las máquinas, las herramientas, las instalaciones, el arreglo físico) es la base para el diseño de puestos. En otras palabras, el diseño de puestos sirve exclusivamente para la tecnología y para los procesos de producción. La persona es un simple recurso productivo. Con la introducción del modelo burocrático, el hombre se convirtió en un apéndice de la estructura organizacional.
2. *Fragmentación del trabajo*. Para cumplir con el razonamiento técnico, el trabajo se dividió y fragmentó con el objeto de que cada persona sólo haga una subtarea simple y repetitiva, o sea, que tenga una función parcial, para ejecutarla de manera rutinaria y monótona, con una norma de tiempo para la ejecución y ciclos de producción que se deben cumplir. El trabajo de las personas se debe realizar en conjunto, en armonía, en forma de cadena coordinada. Es el concepto de la línea de montaje o la línea de producción; es decir, a lo largo del proceso productivo todo debe funcionar con la regularidad y el ritmo de un reloj y cada persona debe realizar una pequeña parte del producto que avanza a lo largo de la línea de producción. Toda actividad humana se estandariza.
3. *Acento en la eficiencia*. Cada obrero trabaja según el método y se ajusta a las reglas y los procedimientos

establecidos. El trabajo es rítmico y se mide por estudios de tiempos y movimientos (tiempo estándar = 100% de eficiencia). El obrero que logra una mayor eficiencia recibe premios por producción, dentro del concepto de *homo economicus*. La lógica fría de este enfoque es que el método producirá eficiencia y ésta aumentará las utilidades de la organización y las ganancias de los trabajadores serán mayores en razón de los incentivos salariales.

4. *Permanencia*. El diseño clásico parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia del proceso productivo a largo plazo. Éste es definitivo y está hecho para durar por siempre. No se piensa en cambios.

El diseño clásico funciona dentro del enfoque de sistema cerrado; se excluyen las variables del sistema, para que las restantes funcionen dentro de una relación determinista de causa y efecto. Es la teoría de la máquina: la organización y las personas son cosas que funcionan dentro de una lógica simple y mecánica. El trabajador y el puesto reciben el mismo trato que las máquinas.

El diseño clásico busca obtener las ventajas siguientes:

1. *Reducción de costos*. Obreros con calificaciones mínimas y salarios bajos, para facilitar la selección y reducir los costos de entrenamiento.
2. *Estandarización de las actividades.* La homogeneización de las tareas facilita la supervisión y el control, lo que permite una amplitud administrativa mayor, con gran número de subordinados para cada supervisor.
3. *Apoyo a la tecnología.* La aplicación del principio de la línea de montaje era la manera de obtener el mejor rendimiento de la tecnología de la época.

En realidad, el diseño clásico produjo desventajas y limitaciones, a saber:[7]

1. *Los puestos simples y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos*. Por lo mismo, provocan apatía, fatiga psicológica, desinterés y pérdida del significado del trabajo para el ocupante. En casos más graves producen efectos negativos como el resentimiento, la pérdida de ánimo y la resistencia activa de los obreros. Estos efectos negativos provocan rotación de personal, ausentismo y una precaria dedicación de las personas. Son efectos que pesan mucho en la pretendida reducción de costos e incluso llegan a superarla en algunos casos. Además, el diseño clásico sólo utiliza las habilidades manuales y físicas de las personas y desperdicia su mayor tesoro: la inteligencia.
2. *Falta de motivación para el trabajo.* Ante la falta de motivación intrínseca, las personas se suelen concentrar en las reivindicaciones y las expectativas de salarios más altos y mejores condiciones de trabajo como medio para compensar la insatisfacción, el descontento y la frustración con la tarea.
3. *Trabajo individualizado y aislado.* El trabajo se realiza en una situación de confinamiento social del ocupante. Aun cuando cada obrero trabaje con otras personas en la línea de montaje, cada uno tiene su tarea específica y ningún contacto interpersonal o social con sus compañeros. La interdependencia es con la tarea y no con los contactos personales. Las personas están físicamente juntas, pero socialmente distantes.
4. *Monopolio del jefe.* La relación de trabajo de cada trabajador es diádica; es decir, cada ocupante sólo se relaciona con su superior. El gerente monopoliza los contactos del trabajador con el resto de la organización. Todo pasa por él y nada ocurre sin su anuencia. La programación y el flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del gerente. El trabajador sólo ejecuta y no piensa. Con este modelo, al trabajador no le interesa ni es capaz de ejercer autodirección y control personal. Por tanto, la organización tiene que controlar, fiscalizar y monitorear su comportamiento.
5. *Era del conocimiento.* Las rápidas transformaciones sociales, culturales y económicas muestran que el diseño clásico tiende a crear o trasladar problemas para el futuro por cuatro razones fundamentales:[8]

   1. Los jóvenes de hoy reciben mejor educación e información y compondrán una fuerza de trabajo futura que sin lugar a dudas querrá puestos más significativos, desafiantes y consistentes con un esquema de formación y de conocimientos.
   2. Las actitudes ante la autoridad cambian en cada generación y las personas de hoy propenden me-

Ventajas esperadas	Resultados reales
a. Puestos simples que requieren poco entrenamiento y facilitan la selección	a. El ahorro en el costo de la selección y el entrenamiento podrían no existir debido a la rotación de personal
b. Puestos simples que requieren de personas con pocas habilidades y salarios bajos	b. El elevado ausentismo y rotación requieren de trabajadores extra, lo que eleva los costos de producción
c. Puestos simples que permiten intercambiar a los ocupantes con rapidez y facilidad	c. Debido a la monotonía del trabajo en línea, la productividad baja y, por lo mismo, exige de incentivos salariales más elevados
d. Debido a la mecanización, el ocupante no termina físicamente cansado	d. La monotonía en el trabajo trae consigo falta de compromiso y genera problemas de productividad y calidad
e. La estandarización facilita el control y permite una supervisión más amplia, con muchos subordinados	e. La rotación y el ausentismo elevan los costos de reclutamiento y selección, y además elevan los costos de producción
f. La estandarización y la mecanización facilitan la posibilidad de prever la producción	f. La supervisión aumenta la distancia entre el trabajo y la administración
g. La administración tiene control absoluto sobre los trabajadores	

Figura 7.4 *Las ventajas esperadas y los resultados del diseño clásico.*

nos que sus antecesores a aceptar ciegamente las órdenes que les giran sus superiores.

3. Con el movimiento gradual de la sociedad hacia el bienestar social y la calidad de vida, ciertos puestos rutinarios y cíclicos se vuelven indeseables y se atribuyen a robots o equipamientos electrónicos. La tecnología está exterminando los puestos rudimentarios, sucios y viles, al mismo tiempo que crea puestos más innovadores y creativos.
4. Con el advenimiento de la era del conocimiento hay una migración de los empleos industriales a los empleos en el área de los servicios. Mientras que en el sector industrial las oportunidades de empleo disminuyen año con año, en el sector de los servicios crecen las ofertas de trabajo.

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

CONSECUENCIAS DEL MODELO CLÁSICO

La práctica ha demostrado que las ventajas auguradas por los autores clásicos y el modelo burocrático han sido superadas por las desventajas, debido a que apostaron a un razonamiento lógico y racionalista alejado por completo del comportamiento psicológico y social de las personas.

El modelo clásico proporcionó el concepto tradicional del puesto y provocó un enorme avance en el diseño de puestos, dado que antes no existía nada al respecto. No obstante, desde su implantación no siguió los cambios sociales, culturales y tecnológicos del mundo moderno. Aun cuando muchas organizaciones todavía lo utilizan, el diseño tradicional representa un enfoque obsoleto que necesita un urgente replanteamiento.

Modelo humanista

También se conoce como modelo de las relaciones humanas porque surgió de los experimentos de Hawthorne. Esto ocurrió a partir del surgimiento de la *escuela de las relaciones humanas*, en la década de 1930. El movimiento humanista fue una reacción pendular al mecanicismo de la administración tradicional de la época y trató de sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, al jefe por el líder, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo y el organigrama por el sociograma. El concepto del *homo economicus* (la persona motivada exclusivamente por las recompensas salariales) se sustituyó por el concepto del *homo social* (la persona motivada por las recompensas sociales). La escuela de las relaciones humanas representó un intento por someter la administración autocrática e impositiva al espíritu democrático típicamente estadounidense. Con ella surgieron los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación, comunicaciones y asuntos relacionados con las personas y su supervisión. El enfoque humanista sustituyó la importancia que antes se depositaba en las tareas (administración científica) y en la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por la importancia dada a las personas y los grupos sociales.

Modelo de las contingencias

El modelo de las contingencias representa el enfoque más amplio y complejo porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El nombre de contingente se deriva de la adaptación del diseño de puestos a esas tres variables. Como éstas asumen características diferentes, el resultado es relativo y contingente y no es fijo ni estándar. Tanto el modelo clásico como el humanista dicen que el puesto se debe proyectar como algo definitivo y permanente, porque la expectativa de un ambiente estable y previsible permitía métodos y procedimientos estándar y repetitivos, ya que la tecnología utilizada permanecería constante durante mucho tiempo. En esos dos modelos la importancia se da a la estabilidad de los objetivos organizacionales, la tecnología y los factores ambientales y, por tanto, también a los procesos y los productos de la organización. De ahí la característica típica del diseño tradicional: el carácter definitivo y permanente de los puestos, como si éstos fueran perfectos y no requirieran modificaciones ni mejoras.

En el modelo de las contingencias el diseño del puesto no parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia de los objetivos y los procesos de la organización, sino, por el contrario, es dinámico y se fundamenta en el cambio continuo y la revisión del puesto como una res-

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

CONSECUENCIAS DEL MODELO HUMANISTA

En realidad el diseño humanista se preocupa más por el contexto del puesto que por el contenido de éste. Por tal razón, el diseño del puesto en sí no es diferente del modelo clásico. Los humanistas ponen su atención en las condiciones sociales en las cuales se desempeña el puesto y dejan a un lado su contenido, el cual queda totalmente descuidado. El modelo humanista procura incrementar la interacción de las personas entre sí y con sus superiores como medio para satisfacer las necesidades individuales y elevar el ánimo del personal. No obstante, la consulta y la participación no afectan el cumplimiento de la tarea ni el flujo o la secuencia del trabajo. El modelo humanista no toca estos dos aspectos. El gerente debe crear y desarrollar un grupo de trabajadores cohesionado e integrado, promover un ambiente psicológico amigable y cooperativo, establecer intervalos de ocio y descanso agradables con interacción social e incrementar la rotación de las personas entre puestos similares, como oportunidades ocasionales para interactuar con otras unidades o departamentos. Para reducir la monotonía y el aburrimiento de la tarea, el modelo usa la interacción social para buscar momentos de huida en las horas de ocio y en momentos esporádicos. Sólo se piensa en la participación externa y principalmente en las horas fuera del trabajo.

Modelo clásico	Modelo humanista
a. Importancia en la tarea y en la tecnología	a. Importancia en la persona y en el grupo social
b. Fundamentado en la estructura organizacional	b. Fundamentado en la interacción y en la dinámica de grupo
c. Busca la eficiencia por medio del método y la racionalización del trabajo	c. Busca la eficiencia por medio de la satisfacción y la interacción de las personas
d. Preocupación por el contenido del puesto	d. Preocupación por el contexto del puesto, es decir, con su entorno social
e. Sustentado en órdenes e imposiciones	e. Sustentado en las comunicaciones
f. El trabajador ejecuta y obedece	f. El trabajador participa en las decisiones
g. Concepto de *homo economicus*	g. Concepto de *homo social*
h. Recompensas salariales y materiales	h. Recompensas sociales y simbólicas

Figura 7.5 *Diferencia entre el modelo clásico y el humanista para el diseño de puestos.*

ponsabilidad básica en manos del gerente o de su equipo de trabajo. Así, el modelo de las contingencias es cambiante, como resultado del avance personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea. En un mundo global y de fuerte competencia, en el cual todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes. La organización moderna exige productividad y calidad para alcanzar altos niveles de desempeño en razón de la mejora continua en la aplicación de los talentos creativos y la capacidad de autodirección y de control personal de sus miembros, en tanto que ofrece oportunidades de satisfacción de sus necesidades individuales. El modelo de las contingencias presupone la utilización de las capacidades de autodirección y control personal de las personas y, sobre todo, de objetivos definidos en conjunto entre el ocupante y su gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional. El gerente debe crear mecanismos para que las contribuciones de las personas puedan mejorar el desempeño del departamento y no simplemente consultar a los subordinados para satisfacer sus necesidades de participación y consideración. Estas necesidades pasan de ser fines a ser medios. La satisfacción de las necesidades individuales de participación y consideración se convierte en un subproducto deseable, pero no es el objetivo principal de las actividades de la administración.

El modelo de las contingencias se basa en cinco dimensiones esenciales que debe poseer todo puesto, en mayor o menor grado,[9] a saber:

1. La v*ariedad* se refiere al número y la diversidad de habilidades exigidas por el puesto. Existe variedad cuando el puesto presenta una vasta gama de operaciones o el uso de diversos equipamientos y procedimientos para hacerlo menos repetitivo y monótono. Significa que el ocupante utilizará distintas habilidades y conocimientos, diversos equipamientos y procedimientos y ejecutará tareas diferentes. Un puesto con variedad elimina la rutina, el aburrimiento y la monotonía y se vuelve desafiante, porque el ocupante debe utilizar distintas habilidades y capacidades para realizar el trabajo con éxito.

No existe variedad cuando el puesto es secuencial y monótono, cuando la persona no puede conversar con los compañeros, cuando terceros programan rígidamente su trabajo, cuando su área de trabajo es limitada y cuando los insumos de su trabajo dependen totalmente del gerente. La variedad se introduce en razón de que el ocupante suministra sus insumos, utiliza diferentes equipamientos, ambientes, métodos de trabajo y diferentes operaciones, con creatividad y diversidad.

2. *La autonomía* se refiere al grado de independencia y de criterio personal que el ocupante tiene para planear y ejecutar su trabajo. Alude también a la libertad y la independencia para programar su trabajo, seleccionar el equipamiento que utilizará y decidir qué métodos o procedimientos seguirá. La autonomía se relaciona con el lapso del que dispone el ocupante para recibir supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor sea la autonomía, mayor será la extensión de tiempo en que el ocupante deja de recibir supervisión directa y mayor será la autoadministración de su propio trabajo.

   La falta de autonomía se presenta cuando los métodos de trabajo se determinan previamente, los intervalos tienen un control rígido, la movilidad física de la persona es restringida, los insumos de su trabajo dependen de la gerencia o de otros. La autonomía proporciona libertad de métodos, de programar el trabajo y de intervalos de descanso, movilidad física ilimitada y la persona deja de depender de la gerencia o de otras personas.

3. *El significado de las tareas* se refiere al conocimiento del impacto que el puesto provoca en otras personas o en la actividad de la organización. Es la noción de las interdependencias del puesto con los demás puestos de la organización y de la contribución del trabajo en la actividad general del departamento o de la organización como un todo. Cuanta mayor noción tenga el ocupante del significado de las tareas que ejecuta, tanto mayor será la importancia que percibe en su trabajo, mayor su contribución y más elevada la responsabilidad. Cuando el puesto es significativo, el ocupante puede distinguir lo más importante y prioritario de entre las cosas que hace para alcanzar los objetivos de la organización. Con ello puede crear condiciones para adecuar su puesto a las necesidades de la organización y del cliente interno o externo.

   Existe falta de significado en las tareas cuando la persona sólo recibe órdenes e instrucciones que debe cumplir, pero ninguna aclaración respecto a la finalidad o los objetivos del trabajo. La significación de las tareas requiere de una explicación completa del trabajo, de los objetivos, de su utilidad e importancia, de su interdependencia con los demás puestos de la organización y hacia cuál cliente interno o externo se debe dirigir el trabajo.

4. *La identidad con la tarea* se refiere al grado en que el puesto exige que la persona ejecute o termine una unidad integral del trabajo. La identidad se relaciona con la posibilidad que tiene la persona de efectuar un trabajo entero o global y de poder identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos. El ocupante se identifica con la tarea en la medida en que la ejecuta íntegramente, como producto final de su actividad que le proporciona una idea de la totalidad, la extensión y el objetivo que se debe alcanzar. El montaje total de un producto, en lugar de realizar una simple etapa de la operación, imbuye identidad con el trabajo. Existe falta de identidad cuando el ocupante ejecuta actividades parciales e incompletas, que ignora para qué sirven y cuándo el trabajo es determinado por la gerencia. La persona que aprieta tuercas el día entero no puede saber exactamente para qué sirve su trabajo.

5. *La realimentación* es el grado de información de regreso que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos para producir resultados. Funciona como una información de regreso que la persona recibe mientras trabaja y que le revela cómo desempeña su tarea o cómo marcha en su actividad. La realimentación se debe suministrar por el propio resultado del trabajo. Es la que permite una autoevaluación continua y directa del desempeño, sin necesidad de un juicio periódico de su superior ni de otro órgano externo cualquiera.

   La realimentación es un problema de información. Cuando la producción del ocupante se mezcla con la producción de otras personas o cuando se re-

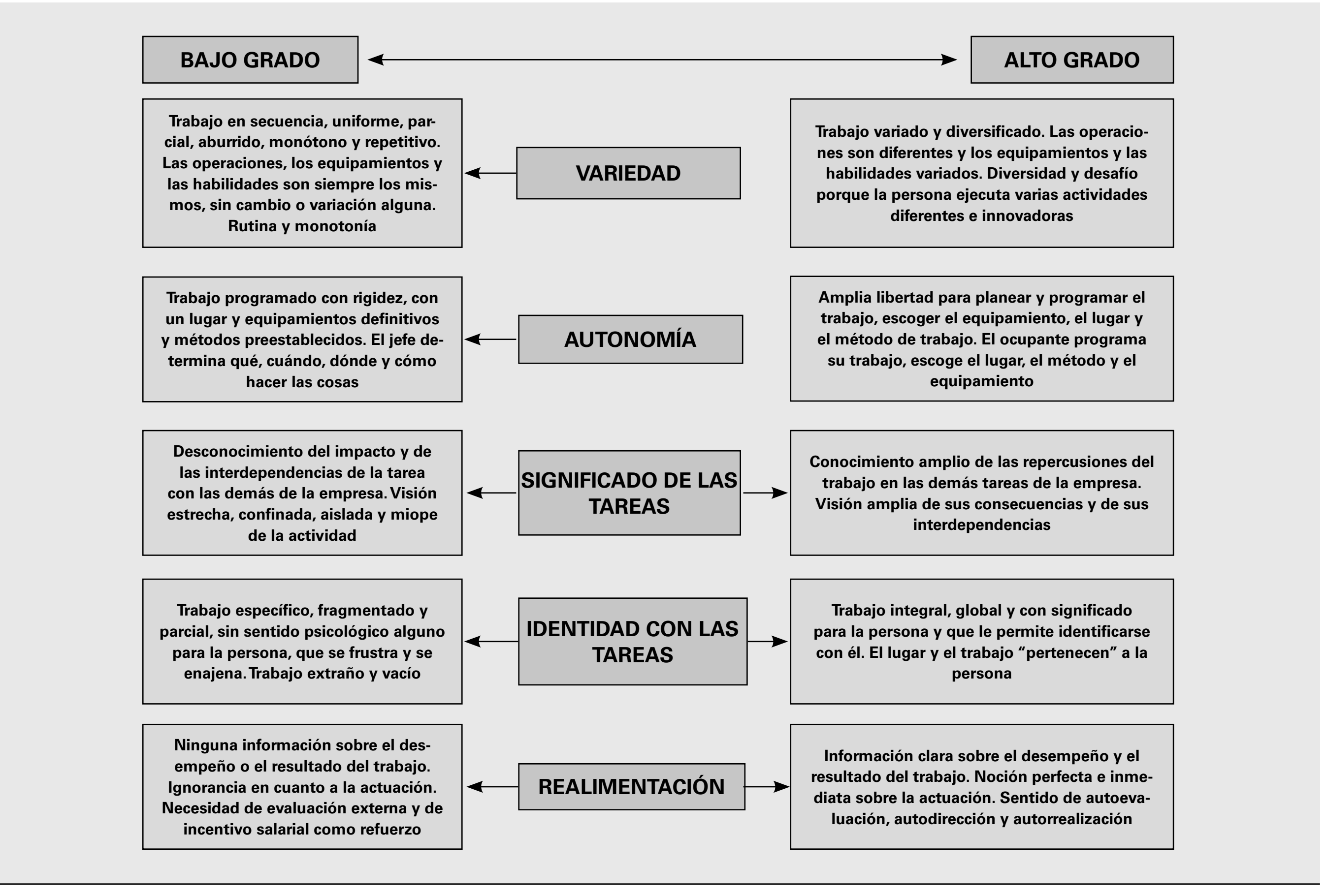


Figura 7.6 *Las cinco dimensiones esenciales en el diseño de las contingencias.*[10]

mueve o retira con frecuencia, no se conocen los resultados del trabajo personal. La realimentación se presenta tan sólo cuando el ocupante conoce los resultados de su propio trabajo o cuando su producción por hora o día es perfectamente visible y palpable.

Las cinco dimensiones esenciales o profundas crean condiciones para la satisfacción intrínseca como resultado del cumplimiento de la tarea que el ocupante realiza. Estas condiciones hacen que el puesto se impregne de los factores motivacionales o satisfactores, los cuales permiten que:[11]

1. La persona utilice varias de sus habilidades y competencias personales para ejecutar las tareas.
2. La persona tenga cierta autonomía, independencia y autodirección para ejecutar las tareas.
3. La persona haga algo significativo y que tenga cierto sentido o razón de ser.
4. La persona se sienta personalmente responsable del éxito o fracaso de las tareas en función de sus propios esfuerzos.
5. La persona perciba y evalúe su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo, sin intervención de terceros ni del jefe.

Enriquecimiento de los puestos

El diseño de puestos con base en las contingencias es más dinámico en comparación con otros y privilegia el cambio en función del desarrollo personal del ocupante. En otros términos, permite la adaptación del puesto al potencial de desarrollo personal del ocupante. Esa adap-

✖ EVALUACIÓN CRÍTICA

CONSECUENCIAS DEL MODELO DE LAS CONTINGENCIAS

En realidad, las dimensiones esenciales afectan intrínsecamente la calidad de los puestos, producen satisfacción personal y entrega humana y generan mayor productividad. Como los cambios quitan vigencia rápidamente al contenido y la estructura de los puestos e imponen nuevas posturas y habilidades a sus ocupantes, surge la necesidad de rediseñar los puestos y de actualizarlos frente a las alteraciones registradas en el contexto organizacional y en las características de las personas. Se debe a que las personas también sufren cambios: aprenden nuevas habilidades, absorben nuevos conceptos, desarrollan actitudes y enriquecen su comportamiento respecto al trabajo que ejecutan, Así, el principal cambio que se debe considerar es la modificación del comportamiento humano en función de la continua actualización de su potencial. El enfoque de las contingencias para el diseño de puestos se anticipa al cambio y aprovecha sus beneficios proporcionando flexibilidad y adaptación creativa a los nuevos problemas y objetivos cuando el ambiente es dinámico y cambiante y los cambios son constantes e intensos.

tación continua se hace mediante el enriquecimiento de los puestos, término que significa la reorganización y la ampliación del puesto para acoplarlo al ocupante con el objeto de aumentar la satisfacción intrínseca al incrementar la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identidad con las tareas y la realimentación. Según la teoría de los dos factores de Herzberg,[12] el enriquecimiento de los puestos es un camino para obtener la satisfacción intrínseca por medio del puesto. Se debe a que el puesto es demasiado pequeño para el espíritu de muchas personas. En otras palabras, los puestos no son lo bastante grandes para la mayoría de las personas y deben ser redimensionados. El enriquecimiento del puesto (o ampliación) es una manera práctica y viable para acoplar permanentemente el puesto al crecimiento profesional del ocupante. Consiste en aumentar de manera deliberada y gradual los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del puesto para ceñirlos a las características progresivas del ocupante. El enri-

✖ EVALUACIÓN CRÍTICA

ENRIQUECIMIENTO VERTICAL Y HORIZONTAL

El enriquecimiento vertical suma tareas más complejas o atribuciones administrativas al puesto, como la planificación, la organización y el control, al mismo tiempo que transfiere a otro puesto de nivel más bajo las tareas más simples. El enriquecimiento lateral suma tareas variadas, con la misma complejidad que las tareas actuales, al mismo tiempo que transfiere a otros puestos del mismo nivel algunas de las tareas actuales. El enriquecimiento vertical busca tareas más complejas y mayores responsabilidades, mientras que el horizontal busca variar las tareas de igual complejidad y responsabilidad.

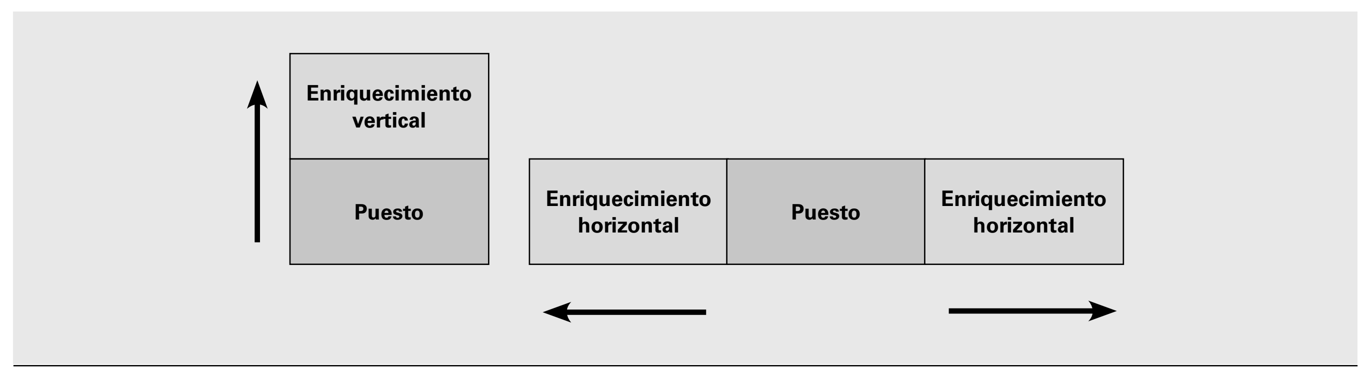


Figura 7.7 *Enriquecimiento vertical y horizontal de los puestos.*

quecimiento del puesto puede ser lateral u horizontal (carga lateral con la suma de nuevas responsabilidades del mismo nivel) o vertical (carga vertical con la suma de nuevas responsabilidades más elevadas).

El acoplamiento del puesto al ocupante mejora la relación entre las personas y su trabajo, incluye nuevas oportunidades de iniciar otros cambios en la organización y en la cultura organizacional y de mejorar la calidad de vida en el trabajo. Lo que se espera del enriquecimiento de los puestos no es sólo una mejoría de las condiciones de trabajo sino, sobre todo, un aumento de la productividad y la reducción de los índices de rotación y ausentismo del personal. Una experiencia de este tipo introduce un nuevo concepto de cultura y clima organizacional, tanto en la fábrica como en el despacho: reducción de la gerencia y la jefatura, descentralización de la administración de personas, delegación de responsabilidades, mayores oportunidades de participación, etc. El enriquecimiento de los puestos ofrece las ventajas siguientes:

1. Elevada motivación intrínseca del trabajo
2. Desempeño de alta calidad en el trabajo
3. Elevada satisfacción con el trabajo
4. Reducción de faltas (ausentismo) y de separaciones (rotación)

Las personas que ejecutan trabajos interesantes y desafiantes están más satisfechas que quienes ejecutan tareas repetitivas y rutinarias. Los resultados del trabajo aumentan cuando están presentes tres estados psicológicos críticos en las personas que lo ejecutan, a saber:[13]

1. Cuando la persona encara su trabajo como algo significativo o de valor
2. Cuando la persona se siente responsable por los resultados del trabajo
3. Cuando la persona conoce los resultados que obtiene al hacer el trabajo

Aspectos motivacionales del diseño de puestos

Las dimensiones profundas propenden a crear tres estados psicológicos críticos para los ocupantes de los puestos, a saber:[14]

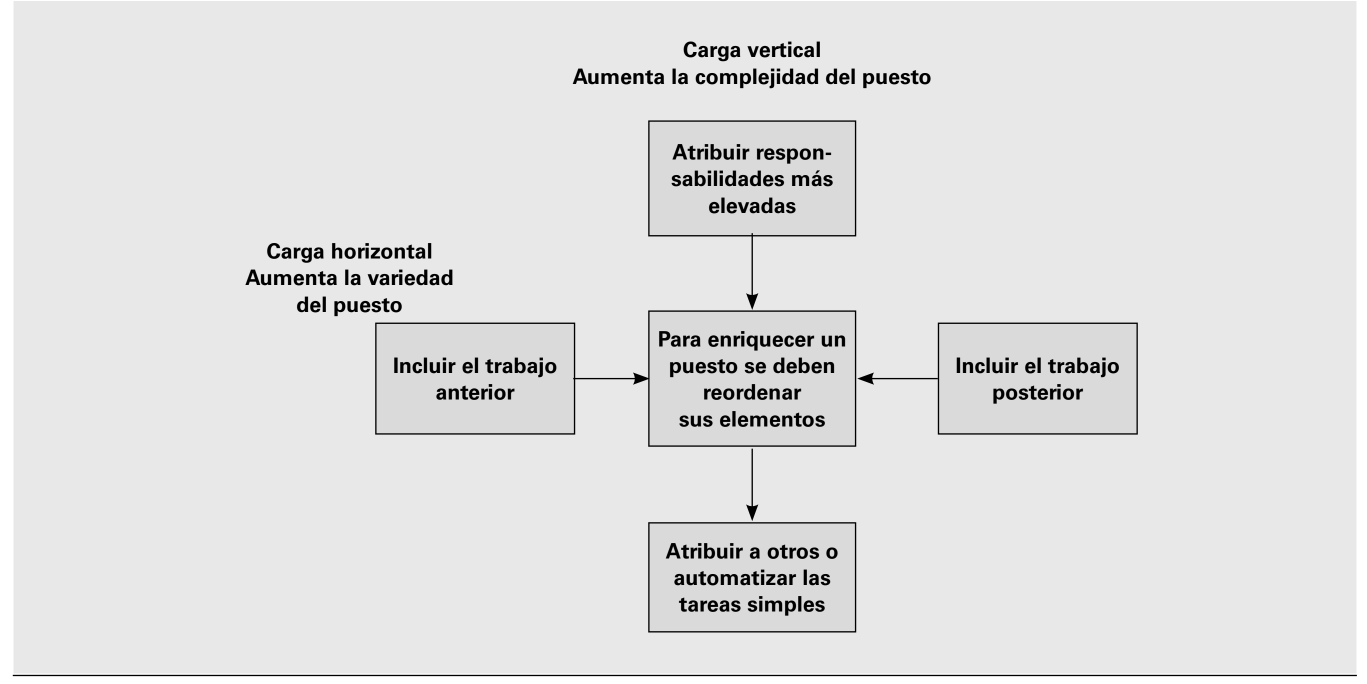


Figura 7.8 *Las alternativas para el enriquecimiento de los puestos.*

Filosofía/ enfoque	Técnicas	Ventajas	Desventajas	Objetivo
Adminis-tración científica	Simplificar el trabajo	Crea puestos simples, seguros y confiables. Disminuye al mínimo las exigencias mentales del trabajo	Monotonía, aburrimiento y enajenación	Eficiencia
Relaciones humanas	Trabajo en grupos	Reconoce la importancia de las necesidades sociales de los empleados	Proporciona poca orientación técnica	Satisfacción
Caracte-rísticas del trabajo	Ampliación del puesto	Reduce el tiempo de espera entre tareas, mejora la flexibilidad de la organización, disminuye la necesidad de apoyo del staff	Sacrifica las ventajas de la simplificación sin reducir sus desventajas	Eficiencia
	Enriqueci-miento del puesto	Crea puestos que involucran al empleado, aumenta la motivación, la satisfacción y la productividad	Costo. Aumenta el potencial de errores y de accidentes. Requiere de empleados adicionales. El control permanece en manos de los gerentes	Satisfacción
Alto desempeño en el trabajo	Equipos	Proporciona una mayor dosis de control personal sobre el trabajo, ideal para las nuevas fábricas, donde es compatible con la tecnología adoptada	Requiere un diseño organizacional compatible y una cuidadosa estructuración de los equipos. Es necesario administrar las relaciones entre los equipos. Se debe dedicar tiempo a asuntos no productivos	Eficiencia

Figura 7.9 *Los enfoques para el diseño de puestos.*[15]

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

PROS Y CONTRAS DEL ENRIQUECIMIENTO DE LOS PUESTOS

No obstante que tiene aspectos positivos y motivacionales, el enriquecimiento de los puestos a la larga puede traer consecuencias indeseables y negativas. Eso se debe a que las personas reaccionan de diferente manera ante los cambios que ocurren en su contexto. El enriquecimiento de los puestos puede provocar una sensación de ansiedad y angustia en las personas y también el sentimiento de que son explotadas por la organización. Por otra parte, el ambiente de trabajo influye en las expectativas de las personas. Si la organización es tradicional y conservadora en sus políticas y procedimientos, cabe esperar que el espíritu de cambio e innovación se bloquee y que las personas se sientan inseguras ante toda novedad, porque no están preparadas para ella. La persona que siempre ha vivido en organizaciones conservadoras y orientadas al pasado difícilmente estará en condiciones de crear e innovar. Como dice el refrán, aquel que vive eternamente en terreno de ovejas nunca aprenderá a volar como águila, y tal vez ni siquiera sepa que existen águilas volando en el aire o que es posible volar a las alturas. Así, el enriquecimiento de los puestos puede ocasionar algunos efectos indeseables, principalmente en las organizaciones que privilegian la conservación del *statu quo*. El dilema del enriquecimiento de los puestos reside en la resistencia a que se cambien las tareas y se aumenten las atribuciones. La ansiedad que se experimenta por el temor a fracasar y la inseguridad ante la posibilidad de no poder aprender el nuevo trabajo crean obstáculos. Los sindicatos han estudiado el asunto del enriquecimiento de los puestos y han acusado a las empresas de hacerlo exclusivamente para su propio provecho, como una forma de explotar a las personas. Cuando se hace de forma exagerada y a excesiva velocidad provoca una intensa concentración del individuo en el trabajo, lo que reduce sus relaciones interpersonales por falta de tiempo o de condiciones personales.

1. *La percepción del significado del trabajo* es el grado en que el ocupante siente que su trabajo es importante, valioso y que contribuye a la organización.
2. *La percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo* es el grado en que el ocupante se siente personalmente responsable por el trabajo y que los resultados del trabajo dependen de él.
3. *El conocimiento de los resultados del trabajo* es el grado en que el ocupante tiene conocimiento de su trabajo y autoevalúa su desempeño.

La estrecha relación entre las dimensiones profundas del puesto y los estados psicológicos críticos produce resultados como: elevada motivación para el trabajo, elevada calidad en el desempeño del trabajo, gran satisfacción con el trabajo y bajo ausentismo y rotación. Los seis conceptos siguientes llevan a una aplicación práctica de las cinco dimensiones esenciales y los tres estados psicológicos críticos:[16]

1. *Combinación de tareas*. Para aumentar la variedad y la identidad con la tarea se pueden combinar varias tareas agregadas y juntarlas en una sola tarea. El diseño clásico se caracterizaba por fragmentar y dividir el trabajo en tareas menores especializadas. Ahora, la tendencia es reunir esas partes en módulos de trabajo más grandes. La línea de montaje tradicional se sustituye por una célula de producción o por una sola persona que arma el producto y que se convierte en generalista o gerente de tarea.
2. *Formación de unidades naturales de trabajo.* Una unidad natural de trabajo es el conjunto de partes funcionales especializadas que forman un proceso, el cual permite tener una noción integral del trabajo. La formación de unidades naturales de trabajo consiste en identificar diferentes tareas, agruparlas en módulos significativos y atribuirlas a una sola persona. Esto produce significado e identidad con la tarea y proporciona al ocupante del puesto un sentimiento de propiedad de lo que hace.
3. *Relaciones directas con el cliente o el usuario.* La idea es adjudicar un cliente (salida) y un proveedor (entrada) a cada puesto. El cliente puede ser interno o externo. Las relaciones directas se establecen entre el ocupante del puesto y los distintos usuarios internos o clientes externos de su servicio, en un extremo, así como sus proveedores, en el otro. El primer paso es saber cuáles son los clientes (salidas) y los proveedores (entradas) inmediatos y cuáles son sus requisitos o exigencias. Tratar con clientes y usuarios aumenta la variedad, porque los asuntos son dirigidos directamente al ocupante. Esto implica mayor responsabilidad y autonomía, y también favorece la realimentación por medio del cliente o usuario.
4. *Carga vertical.* Consiste en un enriquecimiento vertical mediante la adición de tareas más elevadas o actividades administrativas. El ocupante recibe más autoridad, responsabilidad y latitud para planear, organizar y controlar su propio trabajo. La autonomía del ocupante aumenta cuando establece los objetivos del desempeño con bastante libertad para resolver solo sus problemas y tomar decisiones sobre cómo y cuándo ejecutar sus tareas.
5. *Apertura de canales de realimentación.* La tarea puede brindar información directa al ocupante que desempeña su trabajo sin que tenga que depender de que un gerente o terceros evalúen su desempeño. La apertura de canales de realimentación atribuye al ocupante el control de su desempeño y crea una tarea total y completa, con el conocimiento pleno de los resultados. Esto aumenta la realimentación por medio del propio puesto y hace fluir la realimentación directa entre los usuarios y los proveedores, sin incluir a los gerentes ni a personal del *staff.*
6. *Creación de grupos autónomos*. Consiste en transferir trabajos individuales a grupos interactivos o equipos de trabajo. La dinámica que se presenta dentro de los grupos brinda mayor satisfacción, porque el trabajo se convierte en una actividad social y el grupo influye en el comportamiento individual y crea soluciones de trabajo con mayor eficacia que aisladamente. El ideal en la creación de grupos autónomos es la atribución de una tarea completa y total con autonomía para que el grupo decida sobre su ejecución. El sistema de recompensas debe ser grupal, es decir, congruente con el desempeño grupal. Este enfoque implica grupos multifuncionales, equipos autodirigidos, células de producción, círculos de control de calidad (CCC), equipos transitorios, fuerzas de tarea, etc. La interac-

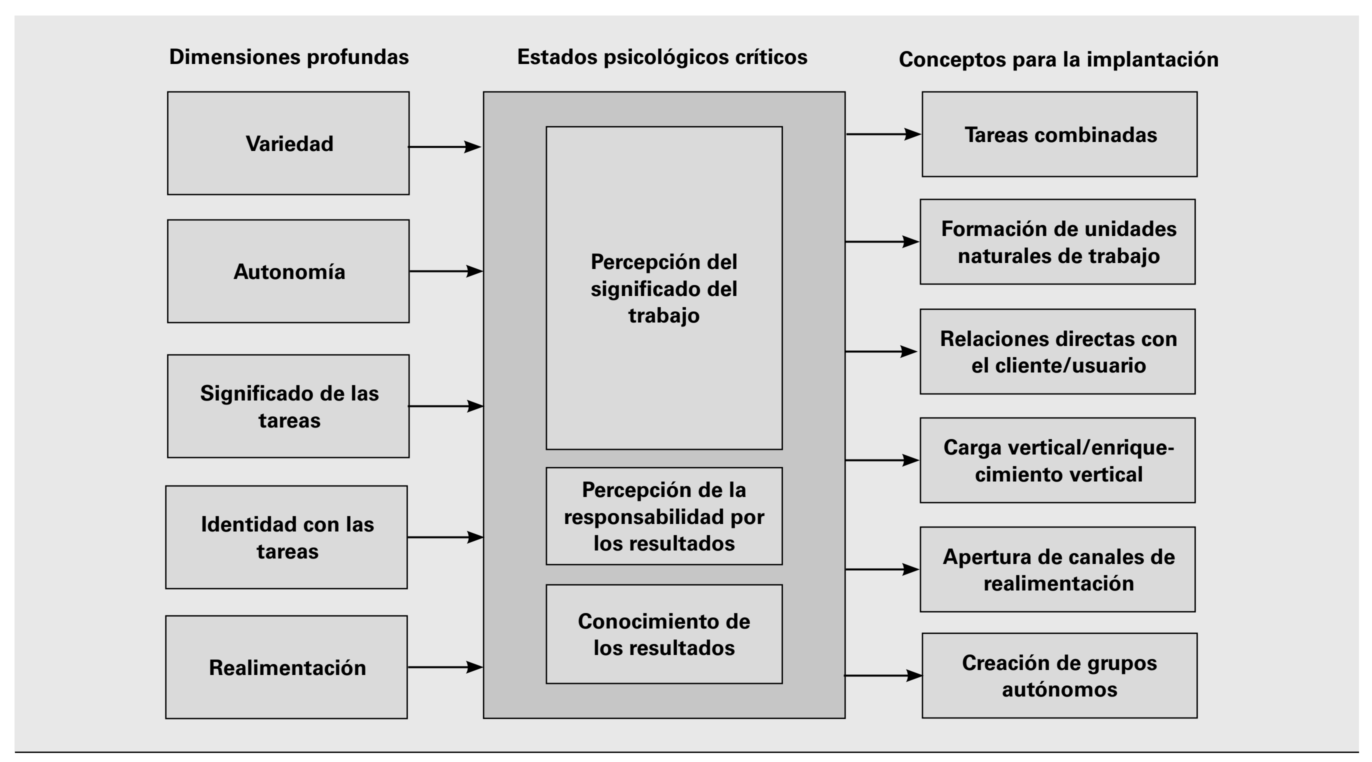


Figura 7.10 *Los seis conceptos para la implantación.*[17]

Actitud del trabajador

Actitud ante la empresa

- a. Actividades variadas e innovadoras
- b. Identificación con las tareas
- c. Comprensión del significado
- d. Autonomía e independencia
- e. Realimentación de los resultados
- f. Percepción de la responsabilidad
- g. Satisfacción con el puesto
- h. Trabajo en equipo
- i. Buena remuneración
- j. Beneficios adecuados
- k. Calidad de vida en el trabajo
- l. Participación en los resultados

Actitud frente al puesto

- a. Clima organizacional positivo
- b. Cultura democrática y participativa
- c. Reconocimiento y estatus
- d. Ambiente psicológico agradable
- e. Receptividad a sugerencias e ideas
- f. Libertad y autonomía
- g. Comunicación intensa
- h. Oportunidades de crecimiento
- i. Liderazgo innovador
- j. Orgullo por la empresa
- k. Calidad de vida
- l. Participación en los resultados

Figura 7.11 *La actitud del colaborador frente al puesto y ante la empresa.*

ción del grupo proporciona recursos sociales capaces de estimular la motivación, el desempeño en el trabajo y la productividad.

Como muestra la figura 7.11, si se aplicaran las dimensiones profundas y los conceptos para implantarlas, entonces cabría esperar una mejoría considerable en las actitudes de los colaboradores frente al puesto ocupado y ante la empresa.

Descripción y análisis de los puestos

Casi todos los libros que hablan de RH incluyen un capítulo sobre la descripción y el análisis de los puestos. Para no romper la regla, haremos lo mismo. El gerente de línea o el especialista de RH no siempre es la persona que diseña los puestos. Muchas veces otros órganos se



VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

LA FALTA DE VARIACIÓN EN LOS PUESTOS: TINTAS ABC

Mario Esteves se dio cuenta de que el diseño de puestos de Tintas ABC era anticuado. Como gerente de RH, consideró que debe implantar algunas innovaciones, pero no tenía intención de meterse en el organigrama; eso significaría enfrentarse a los demás directores de la empresa, que eran conservadores y apáticos. Lo mejor era hacer una revolución silenciosa, más eficaz, por medio de cambios en los puestos, con la ayuda de los gerentes de línea. Su trabajo debía ser el de brindar una intensa asesoría del *staff* para que ellos innoven a la empresa en razón de un total rediseño de puestos.



NOTAS

CÓMO LOGRAR QUE FUNCIONE LA *ATRIBUCIÓN DE FACULTADES*[18]

El concepto de puesto se deriva del modelo burocrático, de la división del trabajo de la organización y del hincapié en la estabilidad y el conservadurismo. Hoy en día las organizaciones abandonan gradualmente ese concepto y adoptan formas más creativas de modelar el trabajo de las personas. La *atribución de facultades* significa que se fortalece a las personas que trabajan en equipos, con total responsabilidad por las metas y los resultados y completa libertad para tomar decisiones. Es una forma de liberar a las personas de las cadenas y las presiones de sus puestos rígidos e inflexibles. La *atribución de facultades* exige personas bien entrenadas y capacitadas. Además, impone las siguientes condiciones para poder funcionar:

1. *Involucre a las personas a la hora de elegir sus responsabilidades* y de definir los métodos para desempeñar sus tareas.
2. *Cree un ambiente de cooperación,* de disposición a compartir la información, de discusión y de establecimiento conjunto de los objetivos propios.
3. *Fomente que las personas tomen la iniciativa*, tomen decisiones y pongan en uso sus conocimientos y habilidades.
4. *Pida la opinión de las personas,* cuando surgen problemas averigüe lo que piensan y propicie que ayuden a diseñar soluciones.
5. *Quítese de en medio* y deje que las personas pongan en práctica sus ideas y soluciones.
6. *Mantenga el buen ánimo y la confianza del equipo,* reconozca los éxitos, recompense los resultados y fomente un elevado desempeño.

¿Usted qué opina de lo anterior?



NOTAS

PRINCIPALES ATRIBUTOS DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO[19]

Los equipos de alto desempeño se caracterizan por tener los siguientes atributos:

- *Participación:* los miembros se comprometen con la atribución de facultades y la autoayuda.
- *Responsabilidad:* los miembros son responsables por los resultados.
- *Claridad:* los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- *Interacción:* todos los miembros se comunican en un clima abierto y confiable.
- *Flexibilidad:* los miembros quieren cambiar y mejorar el desempeño.
- *Enfoque:* los miembros se dedican a alcanzar las expectativas del trabajo.
- *Creatividad:* los talentos y las ideas se usan para beneficiar al equipo.
- *Rapidez:* los miembros actúan con rapidez ante problemas y oportunidades.

CASO DE APOYO

ASEA BROWN BOVERI (ABB)[20]

Asea Brown Boveri (ABB), la colosal productora de equipo eléctrico, es un interesante ejemplo de una corporación que, para competir en la próxima década en el mercado global y cambiante, recurrió a la desorganización. ABB hizo cuatro cosas para ser súper ágil: se organizó en torno a pequeñas unidades, fortaleció a sus empleados con la *atribución de facultades*, redujo su jerarquía y eliminó al *staff* central de la matriz. ¿Cómo pudo hacerlo?

En primer lugar, después de haber asumido la presidencia de la compañía que facturaba anualmente 30 000 millones de dólares, Percy Barnevik “desorganizó” a sus 215 000 trabajadores en 5 000 pequeñas compañías, cada una de ellas con un promedio de sólo 50 trabajadores. Cada una de las unidades con 50 trabajadores de ABB tiene su propio gerente y tres o cuatro asistentes, centrados en el cliente. Cada unidad es más fácil de administrar que manejar un negocio con 1 000, 5 000 o 10 000 trabajadores.

En segundo lugar, la toma de decisiones es más rápida dado que las 5 000 pequeñas compañías son autónomas y están fortalecidas. Sus empleados tienen autoridad para tomar decisiones respecto a su propio negocio y no necesitan del consentimiento de la administración de la cima. Si un cliente tiene una queja sobre el equipamiento de 50 000 dólares, el empleado de una pequeña compañía puede aprobar su sustitución sin tener que pedir permiso en varios niveles jerárquicos. Otorgar autoridad a los trabajadores significa que los 5 000 de ABB se deben manejar por equipos con miembros de alto desempeño, por trabajadores capacitados y comprometidos con las decisiones de la cúpula.

En tercer lugar, ABB sólo tiene tres niveles jerárquicos (comparados con los siete u ocho niveles de organizaciones de un tamaño equivalente). Hay un equipo ejecutivo de 13 miembros de la alta gerencia, con domicilio en Zurich, Suiza. A continuación viene un nivel ejecutivo de 250 miembros que incluye a los gerentes y ejecutivos de varios países al mando de sus negocios. En el tercer nivel están los gerentes de las 5 000 pequeñas compañías y sus equipos administrativos. La firma adelgazó la jerarquía y la cadena de mando para dejar las decisiones a los trabajadores, para que respondan más rápidamente a las necesidades de los clientes y a los movimientos de los competidores.

En cuarto lugar, como las decisiones se llevaron a la línea de abajo, ABB redujo su *staff*. Cuando Barnevik ocupó la presidencia en 1980, había 2 000 personas que trabajaban en la matriz para revisar y analizar las decisiones de los trabajadores del nivel más bajo. En pocos meses, Barnevik redujo el *staff* a sólo 200 personas. Cuando ABB adquirió otras compañías, Barnevik hizo lo mismo.

El resultado de toda esta reorganización fue la agilidad, una organización delgada, ágil, con trabajadores altamente capacitados, comprometidos y organizados en pequeños equipos fortalecidos, cada uno de ellos capaz de

responder con rapidez a los movimientos de los competidores y a las necesidades de los clientes sin la autorización de la matriz.

PREGUNTAS

1. **Explique la "desorganización" de ABB y sus objetivos.**
2. **¿Cómo se logró que las decisiones de ABB fueran más ágiles?**
3. **Explique el adelgazamiento de la jerarquía y de la cadena de mando de ABB.**
4. **¿Cómo se realizó la *atribución de facultades* en ABB?**

EJERCICIO ¿Cuáles son sus preferencias en cuanto al diseño de puestos?[21]

Ahora los puestos se diseñan para brindar condiciones que se manifiesten en un elevado desempeño y satisfacción de su ocupante. Es decir, para apalancar los resultados, de un lado, para la organización y, del otro, para el ocupante. Utilice la columna derecha que se presenta a continuación para calificar las características del trabajo que usted considere más importantes, desde 1 punto (poca importancia) hasta 10 puntos (mucha importancia).

	Importancia
Variedad de tareas y habilidades	________
Realimentación del desempeño	________
Autonomía y libertad para trabajar	________
Trabajo en equipo	________
Responsabilidad en cuanto a las metas y los resultados	________
Relación con las personas	________
Trabajo integral y no fragmentado	________
Importancia del trabajo para otros	________
Planificación de los recursos necesarios	________
Programación flexible del trabajo	________

Cada grupo designado por el profesor debe hacer la evaluación. Comparta sus calificaciones personales con los otros miembros del grupo. Discuta las diferencias que existen entre sus preferencias individuales y cómo sus impresiones difieren de las preferencias de sus compañeros. Señale las pautas que prevalecen en el grupo. Llegue a un consenso de grupo en otra columna. Designe a un portavoz que comunique los resultados del grupo al resto de la clase, con las razones que explican las elecciones.

EVALUACIÓN CRÍTICA

¿QUÉ SUCEDE CON LOS PUESTOS?

Tanto la informatización, que se caracteriza por la autonomía de los despachos, como la automatización industrial, que se caracteriza por la automatización de los procesos de producción, en el caso de las tareas simples y repetitivas, están dejando atrás la especialización profesional y buscan la generalización y la multifuncionalidad de las personas. Las tareas dejan de ser repetitivas y musculares para convertirse en mentales y cambiantes. Los puestos dejan de ser individualizados y confinados socialmente, para tener interdependencia social y con una fuerte vinculación grupal. Ahora se privilegian las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo. Todo ello provoca que los puestos tradicionales resulten obsoletos.

NOTAS

DEFINICIONES DE DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

- *La descripción de los puestos* es una definición escrita de lo que hace el ocupante del puesto, de cómo lo hace y por qué lo hace.[22]
- *La definición de los puestos* es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto en términos de obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.[23]
- *La descripción de los puestos* es una definición escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, de cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo. Esta definición se utiliza para definir las especificaciones del puesto, el cual relaciona los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se necesitan para el desempeño satisfactorio en el puesto.[24]

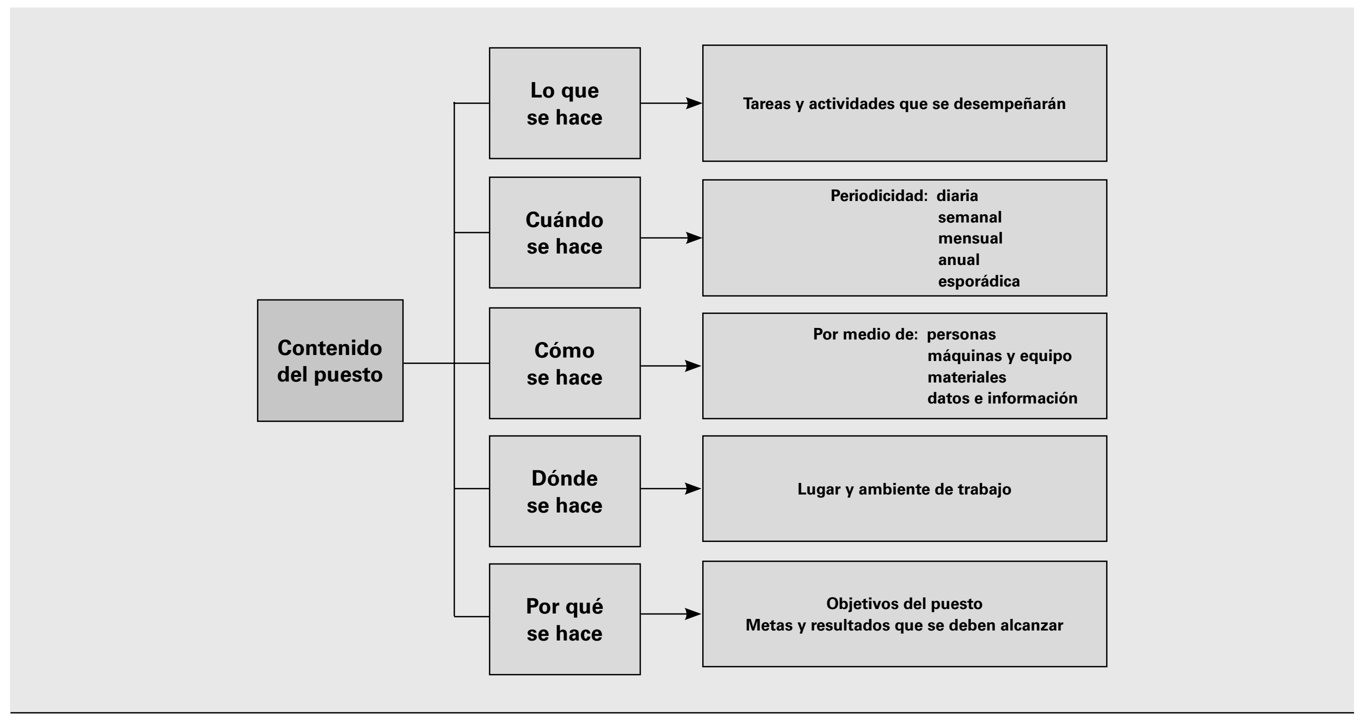


Figura 7.12 *El contenido del puesto según la descripción de los puestos.*

encargan del diseño de puestos, como O&M o ingeniería industrial. Así, el gerente de línea o el especialista en RH muchas veces necesita saber cómo se diseñaron y estructuraron los puestos; de ahí la necesidad de describirlos y analizarlos. En realidad, la descripción y el análisis de los puestos tienen por fundamento la noción de que éstos ya existen y que se deben descubrir como cajas negras. Hoy se sabe que los puestos deben ir de la mano con los cambios que ocurren en el contexto de las organizaciones.

Concepto de descripción de los puestos

Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto.

El formato común de una descripción del puesto incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades. Muchas veces, como muestra la figura 7.13, también incluye las relaciones de comunicación del puesto con otros puestos.

La descripción del puesto relaciona, de forma breve, las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del puesto. Es narrativa y expositiva y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, de su contenido. Una vez hecha la descripción de los puestos viene el análisis, el cual aborda los aspectos extrínsecos del puesto, es decir, cuáles son los requisitos que el ocupante debe cumplir para desempeñar el puesto.

Concepto de análisis de los puestos

Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. El análisis se hace a partir de la descripción del puesto. Si bien están en estrecha relación, la diferencia radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto (lo que el ocupante hace y cuándo, cómo y por qué lo hace) y el análisis de los puestos busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocu-

TÍTULO DEL PUESTO
Enfermera
RESUMEN DEL PUESTO
Responsable del esquema completo de cuidados al paciente, desde la admisión hasta la transferencia o la salida del proceso de enfermería, así como de la evaluación, planificación, implantación y evaluación. La enfermera tiene autoridad y total responsabilidad del proceso de enfermería así como para proyectar las necesidades futuras del paciente y/o la familia. Dirige y guía los cuidados al paciente y las actividades del personal de apoyo, mientras que respeta las elevadas normas de la enfermería profesional.
RELACIONES
Se reporta a la jefa de enfermeras.
Supervisa: responsable de los cuidados brindados, las prescripciones y las transcripciones.
Trabajo con los departamentos de apoyo y cuidados al paciente. Relaciones externas con médicos, pacientes y familias de los pacientes.
CALIFICACIONES
Estudios: grado de escuela superior de enfermería.
Experiencia profesional: los cuidados críticos exigen un año de experiencia médico-quirúrgica. Se requiere licencia o registro.
Requisitos físicos: A. Capacidad de flexión, para efectuar o ayudar a la transferencia de 50 o más libras.
B. Capacidad para transferir y/o caminar 80% de las 8 horas del turno.
C. Agudeza visual y auditiva para desempeñar funciones relacionadas.
RESPONSABILIDADES
1. Evaluar las dimensiones físicas, emocionales y psicosociales de los pacientes. Evaluar al paciente por escrito después de su admisión y comunicarlo a quienes le cuidan, al tenor de las políticas internas del hospital.
2. Formular un plan escrito de cuidados al paciente, desde su admisión hasta la salida. Desarrollar objetivos de corto y largo plazos después de la admisión. Revisar y actualizar el plan.
3. Implantar el plan de cuidados. Demostrar habilidad para desempeñar los procedimientos comunes de la enfermería. Cumplir con las actividades de cuidado al paciente de forma organizada y cronometrada, estableciendo las debidas prioridades.

Figura 7.13 *Ejemplo de la descripción de un puesto.*

pante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo.

Así, el análisis de los puestos se ocupa de las especificaciones del puesto en relación con la persona que lo ocupará; funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el puesto impone a la persona que lo ocupará, desde el punto de vista mental y físico y las responsabilidades y las condiciones del trabajo. Para que el análisis de puestos tenga una base concreta de comparación, se debe fundamentar en los factores de las especificaciones. La figura 7.14 presenta los principales factores de las especificaciones utilizados en las empresas.

Métodos para reunir datos sobre los puestos

Existen tres métodos para obtener datos relativos a los puestos: la entrevista, el cuestionario y la observación. Veamos cada uno de ellos.

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

¿QUIÉN DESCRIBE Y ANALIZA LOS PUESTOS?

La descripción y el análisis de los puestos son responsabilidades de la línea y función del *staff*. En otras palabras, la responsabilidad de la información relativa a los puestos es exclusiva de los gerentes de línea, mientras que la prestación de servicios o de consultoría interna es responsabilidad de los especialistas en RH. La persona que reúne datos e información relativa a los puestos que serán descritos y analizados puede ser el gerente, el propio ocupante del puesto o un especialista de RH, que por lo habitual recibe el nombre de analista de puestos. Cada vez son más los gerentes que asumen la responsabilidad de la línea para el análisis y la descripción de los puestos que están subordinados a ellos, con el fin de rediseñarlos y adecuarlos a las características de sus trabajadores para, así, aumentar la eficiencia y la satisfacción de las personas. Por ello, es necesario conocer los métodos para reunir datos para la descripción y el análisis de los puestos.

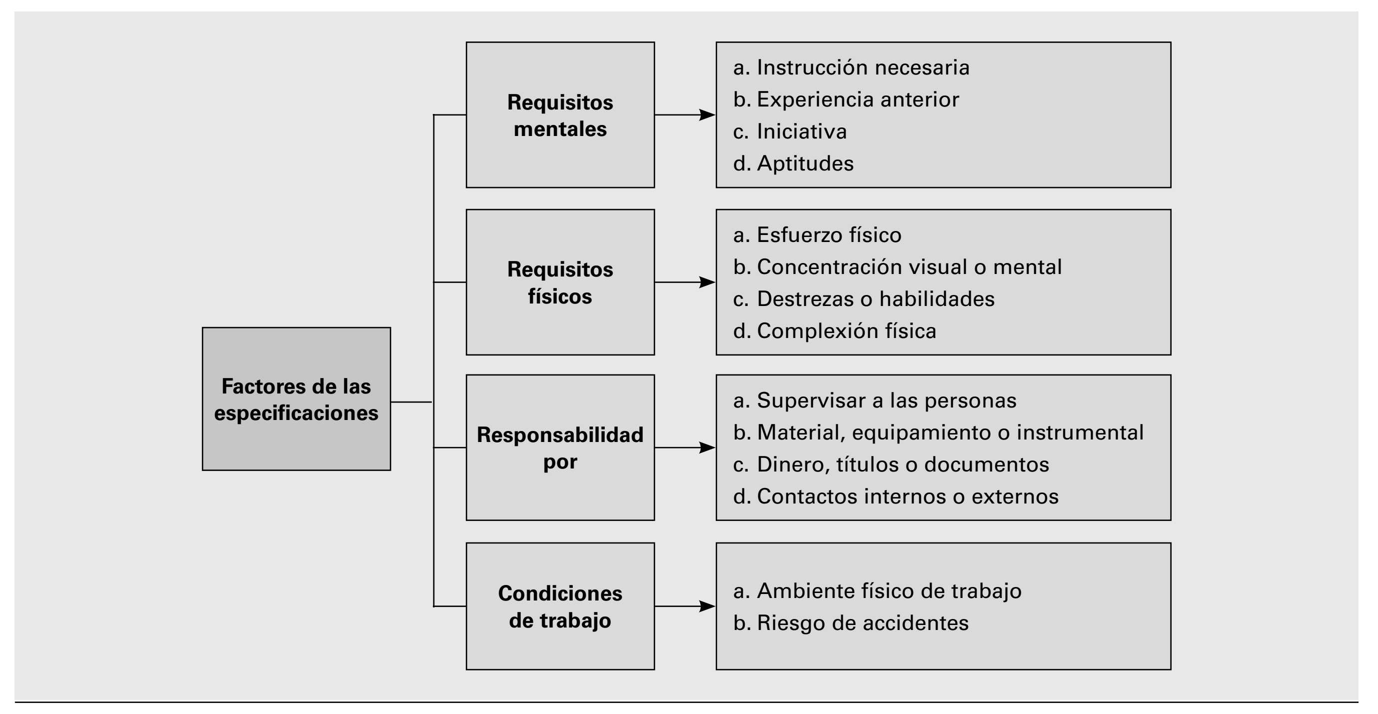


Figura 7.14 *Factores de las especificaciones para el análisis de los puestos.*

 **NOTAS**

DEFINICIONES DE ANÁLISIS DE LOS PUESTOS

- *El análisis de los puestos* es una información en tanto de lo que hace el ocupante del puesto y los conocimientos, habilidades y capacidades que debe tener para desempeñar el puesto correctamente.[25]
- *El análisis de los puestos* es un proceso sistemático para reunir la información que se utiliza para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de los puestos identifica las tareas, las obligaciones y las responsabilidades de un puesto particular.[26]
- *El análisis de los puestos* es el procedimiento para determinar los requisitos de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto y el tipo de persona que deberá ocuparlo.[27]

Método de la entrevista

Los datos relativos a los puestos se pueden obtener por medio de entrevistas. Existen tres tipos de entrevistas para tal efecto: las entrevistas individuales con cada trabajador, las entrevistas grupales con grupos de trabajadores que ocupan el mismo puesto y las entrevistas con el supervisor que conoce los puestos a analizar. Las entrevistas grupales se emplean cuando hay un número importante de ocupantes del mismo puesto, como en los casos de las cajas de los bancos, los operarios de máquinas similares, los oficinistas, los vendedores, etc. El supervisor inmediato debe dirigir las sesiones de los grupos y, a continuación, el supervisor será entrevistado por separado, para proporcionar a los trabajadores una perspectiva personal respecto a las obligaciones y las responsabilidades de su puesto.

La entrevista es el método más utilizado para reunir datos de los puestos y determinar sus obligaciones y responsabilidades. Las principales cuestiones que se abordan en una entrevista típica son:

1. ¿Usted qué puesto tiene?
2. ¿Qué hace en él?
3. ¿Cuándo lo hace: diaria, semanal o mensualmente?
4. ¿Cómo lo hace? ¿Qué métodos y procesos emplea?
5. ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de su trabajo?

6. ¿Cuáles son sus principales obligaciones y responsabilidades?
7. ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?
8. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidades requiere su puesto?
9. ¿Cuáles son los requisitos físicos que exige el puesto? ¿Cuáles son los requisitos mentales?
10. ¿Quién es su proveedor interno (entradas) y su cliente externo (salidas)?
11. ¿Quién es su superior inmediato? ¿Usted qué le reporta a él?
12. ¿Quiénes son sus subordinados? Explique.

Muchas entrevistas se estructuran mediante una lista de preguntas que plantea el entrevistador al efectuar la entrevista.

PROS Y CONTRAS

MÉTODO DE LA ENTREVISTA PARA REUNIR DATOS

Pros:

1. **Es el método para obtener datos que se emplea con más frecuencia.**
2. **Permite que el ocupante del puesto presente una relación de sus actividades y comportamientos que otros no han podido definir.**
3. **Brinda oportunidades para airear las posibles frustraciones que genera el puesto y que el supervisor no percibe.**
4. **Es un método simple y rápido para obtener información.**

Contras:

1. **Puede distorsionar la información y presentar datos falsos o preconcebidos.**
2. **El ocupante puede exagerar ciertas responsabilidades y minimizar otras.**
3. **El ocupante puede legitimar su visión del puesto para obtener ventajas personales en razón de la remuneración o la importancia de su puesto.**


NOTAS

EL VOCABULARIO DEL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS[28]

El US Employment Service y la US Office of Personnel Management emplean los siguientes conceptos básicos sobre el análisis de los puestos:

- *Análisis de los puestos.* Es un proceso sistemático e intencional para reunir información sobre los aspectos más importantes de un puesto.
- *Descripción de los puestos.* Representa un resumen escrito del puesto, como una unidad organizacional identificable.
- *Especificaciones del puesto.* Es una explicación escrita de los conocimientos, las habilidades, las capacidades, los rasgos y otras características que se necesitan para el desempeño correcto de un puesto.
- *Tareas.* Son series agregadas y coordinadas de los elementos del trabajo que se necesitan para producir un resultado determinado (como una unidad de producción o un servicio al cliente).
- *Puesto.* Consiste en las responsabilidades y las obligaciones que desempeña una persona.
- *Puesto.* Es una agrupación de puestos que tienen obligaciones similares, como un programador o un vendedor.
- *Familia de puestos.* Un grupo de dos o más puestos que tienen obligaciones similares.

Método del cuestionario

Se pueden reunir datos de un puesto mediante cuestionarios que se reparten entre sus ocupantes o se entregan a su supervisor.

En la práctica, el cuestionario sigue la misma ruta que la entrevista, con la diferencia de que lo contesta el ocupante del puesto, su supervisor o los dos en conjunto. Algunos cuestionarios están bien estructurados y facilitan su llenado y utilización. La principal ventaja del cuestionario es que ofrece un medio eficiente y rápido para reunir información de un número importante de trabajadores. Tiene un costo operacional más bajo que

CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL PUESTO

Nombre:____________________Título del puesto:____________________

Departamento:____________________Superior inmediato:____________________

1. **Resumen de obligaciones:** escriba con sus propias palabras todo lo que usted hace:____________________

2. **Calificaciones profesionales:** haga una relación de los conocimientos que usted utiliza en su trabajo:____________________

3. **Equipamientos:** haga una relación de las máquinas o instrumentos (calculadora, computadora, motor) que usted opera como parte de su trabajo:____________________

4. **Responsabilidades:** haga una relación de todas sus responsabilidades por orden decreciente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica al mes:____________________

5. **Contactos:** haga una relación de los contactos con otros departamentos o empresas. Defina las obligaciones y las responsabilidades que implican esos contactos internos o externos:____________________

6. **Supervisión ejercida:** ¿su puesto tiene responsabilidades de supervisar a las personas? Sí ( ) No ( ) Si la respuesta es afirmativa, anote a continuación los puestos que están bajo su supervisión directa:____________________

7. **Supervisión recibida:** ¿cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior?
( ) Frecuente ( ) A veces ( ) Rara vez ( ) Nunca

8. **Decisiones:** explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su puesto:____________________

9. **Condiciones de trabajo:** describa las condiciones en las que usted trabaja, como ruidos, temperaturas calientes o frías, trabajo externo, condiciones desagradables:____________________

10. **Requisitos exigidos por el puesto:** indique los requisitos mínimos necesarios para el puesto:

Escolaridad:____________________

Experiencia:____________________

Conocimientos específicos:____________________

Habilidades:____________________

11. **Información adicional**: describa a continuación toda la información adicional no incluida en los puntos anteriores:

____

Firma:____________________Fecha:____/____/____

Figura 7.15 *Cuestionario para la descripción y el análisis del puesto.*

la entrevista. Por otra parte, su organización requiere de tiempo y de pruebas preliminares.

Método de observación

La observación directa de lo que hace el ocupante del puesto es otro método para reunir información. El método de la observación aplica para trabajos simples, rutinarios y repetitivos, como los obreros de la línea de montaje, los operarios de máquinas, los oficinistas, etc. Es común que el método de observación utilice un cuestionario que el observador debe llenar para asegurar que cubre toda la información necesaria.



Figura 7.16 *Participación de los involucrados en la recopilación de datos.*

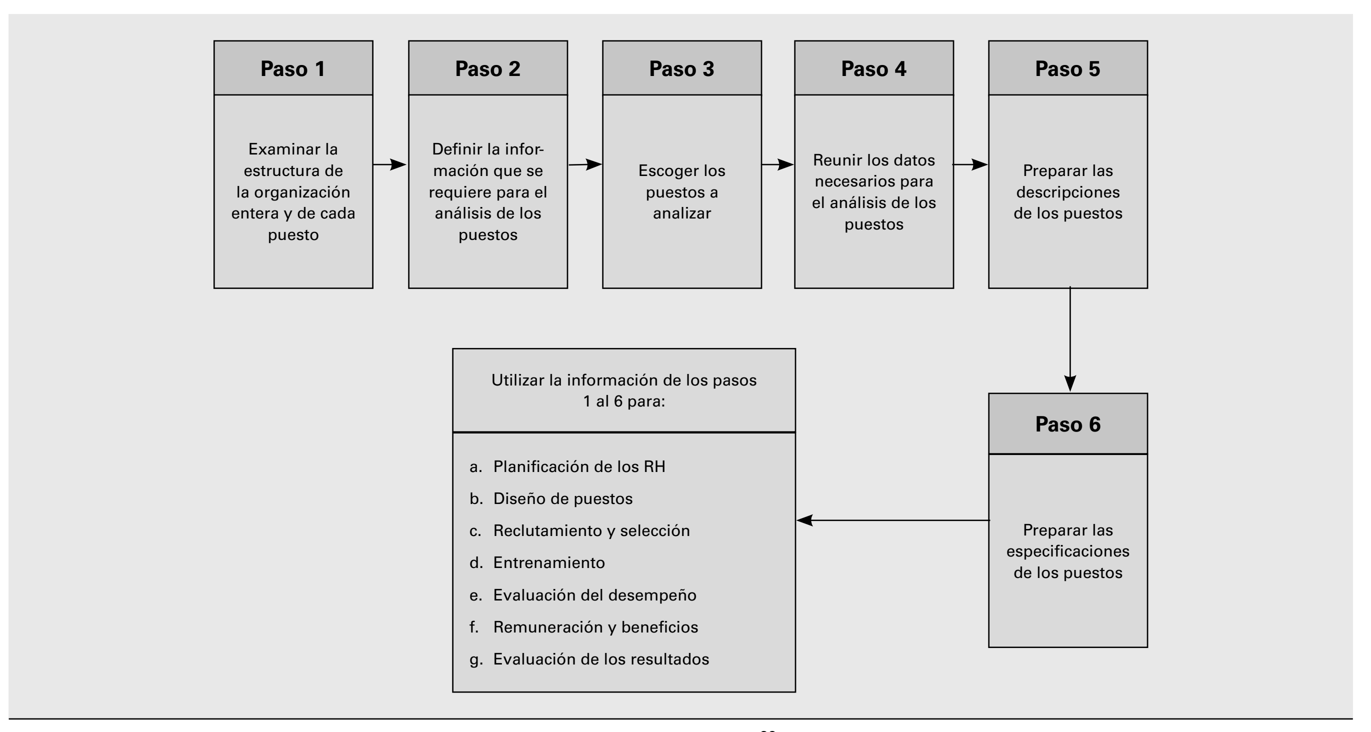


Figura 7.17 *Los seis pasos del proceso del análisis de los puestos.*[29]

Las etapas del proceso del análisis de los puestos

El proceso de analizar los puestos incluye las seis etapas o fases que presenta la figura 7.17. El proceso debe tomar en cuenta que la organización no es una entidad inmóvil y detenida en el tiempo, sino que está en cambio constante y dinámico. Los puestos se deben describir, analizar y redefinir constantemente para ir a la par de los cambios en la organización y en su contenido.

Un programa de descripción y análisis de los puestos se debe desarrollar de forma planificada y cuidadosa. La figura 7.18 relaciona los principios que se deben atender.

Los usos de la descripción y el análisis de los puestos

La descripción y el análisis de los puestos son como mapas del trabajo que se desempeña en la organización. Un programa de descripción y análisis de los puestos produce subsidios para el reclutamiento y la selección de personas, con el fin de identificar las necesidades de entrenamiento, la elaboración de programas de entrenamiento, para la planificación de la fuerza de trabajo, la evaluación de los puestos y los criterios para los salarios, la evaluación del desempeño, etc. Casi todas las actividades de RH se basan en la información que proporcionan la descripción y el análisis de los puestos.

Los principales objetivos de la descripción y el análisis de los puestos son: [30]

1. *Subsidios para el reclutamiento.* Definición del mercado de RH en el cual se deben reunir datos para elaborar anuncios o técnicas de reclutamiento.
2. *Subsidios para la selección de personas*. Perfil y características del ocupante del puesto, requisitos exigidos, definición de batería de pruebas y exámenes de selección, etcétera.
3. *Material para el entrenamiento.* Contenido de los programas de entrenamiento, conocimientos y habilidades exigidos del ocupante y actitudes frente al cliente.
4. *Base para la evaluación y la clasificación de puestos.* Factores de especificaciones que se utilizarán como factores para la evaluación de los puestos, elección de puestos de referencia para la investigación de salarios, etcétera.
5. *Evaluación del desempeño.* Definición de criterios y normas del desempeño para evaluar a los ocupantes, metas y resultados que se deben alcanzar, etcétera.

Pasos	Aspectos considerados
1. Elaborar información preliminar sobre el puesto	a. Verificar los documentos existentes para elaborar una visión del puesto: su misión, las principales obligaciones o las funciones que norman el trabajo. b. Preparar una lista preliminar de las obligaciones, que servirá de referencia para efectuar la entrevista. c. Anotar los puntos principales que quedan oscuros o ambiguos o que requieren de mayor aclaración.
2. Efectuar las entrevistas	a. Encontrar al ocupante capaz de proporcionar una visión global del puesto y sus principales obligaciones, como un supervisor o un trabajador experimentados. b. El ocupante del puesto debe ser un trabajador típico que conoce la posición (nunca el personal en capacitación o alguien recién admitido). c. Los entrevistados deben tener experiencia (ocupantes) o ser responsables por el trabajo realizado (supervisor).
3. Consolidar la información sobre el puesto	a. Juntar toda la información obtenida de distintas fuentes en una descripción completa y congruente del puesto. b. Un ocupante experimentado del puesto debe ser un recurso accesible para el analista de puestos durante la fase de la consolidación. c. Revisar si todos los puntos de la lista inicial y preliminar de las obligaciones y las preguntas fueron respondidos o confirmados.
4. Verificar la descripción del puesto	a. La fase de verificación se debe efectuar en una situación de grupo. Se deben entregar copias escritas de la descripción del puesto (descripción narrativa y lista de tareas) al supervisor y a los ocupantes del puesto. b. La finalidad es verificar si la descripción es exacta y está completa. c. El analista debe anotar omisiones, ambigüedades y aclaraciones.

Figura 7.18 *Procedimientos generales del análisis y la descripción de los puestos.*[31]

 NOTAS

OBSERVACIONES PARA UN PROGRAMA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PUESTOS[32]

Observe los siguientes puntos que debe tener en cuenta un programa de descripción y análisis de los puestos:

- *Sea claro.* La descripción de los puestos debe ser un retrato del trabajo, su posición y con las obligaciones claramente definidas.
- *Indique el nivel de autoridad.* Defina la posición e indique los objetivos y la naturaleza del trabajo, utilice frases simples e incluya todas las relaciones importantes del puesto.
- *Sea específico.* Utilice frases para mostrar:

1. El tipo de trabajo.
2. El grado de complejidad.
3. El grado de habilidades requeridas.
4. El grado en que los problemas se estandarizan.
5. La responsabilidad en cada fase del trabajo.
6. El grado y tipo de atribución.

Utilice verbos de acción como: analizar, montar, planificar, transmitir, mantener, supervisar, ejecutar, controlar, buscar, aprobar, recomendar, inspeccionar, etc. Los puestos ubicados en los niveles más bajos de la organización requieren obligaciones o tareas más detalladas, mientras que las posiciones más altas abordan aspectos más amplios.

- *Sea breve.* Las definiciones cortas y exactas son más convenientes.
- *Verifique*. Por último, vea si la descripción es adecuada haciendo la pregunta: "Si un trabajador lee esta descripción, ¿entendería en qué consiste su trabajo?"

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

LA FALTA DE VARIACIÓN EN LOS PUESTOS: TINTAS ABC

La primera medida que tomó Mario Esteves fue enseñar a los gerentes y a sus trabajadores los métodos para describir y analizar los puestos. Mario quería que los cambios comenzaran por los gerentes. Sería el inicio del rediseño de puestos de la compañía de forma descentralizada. ¿Usted qué haría en el lugar de Mario?

6. *Base para programas de higiene y seguridad.* Información acerca de condiciones de insalubridad y peligros comunes para determinados puestos.
7. *Guía para el gerente.* Información sobre el contenido de los puestos y el desempeño de los ocupantes.

La figura 7.19 presenta los diferentes usos de la información que proporciona la descripción y el análisis de los puestos.

EJERCICIO ¿Cuál es el diseño organizacional más adecuado para usted?[33]

Cada organización tiene su propia estructura organizacional, que representa su división interna del trabajo y la manera en que sus unidades se interrelacionan para alcanzar los objetivos globales. Este cuestionario sirve para medir sus preferencias personales para trabajar en una organización mecanicista u orgánica. Anote junto a cada pregunta su preferencia personal; utilice la escala de valores que se presenta a continuación:

5 = Prefiero enteramente 4 = Prefiero parcialmente
3 = Estoy indeciso 2 = Disiento parcialmente
1 = Disiento totalmente

Me gustaría trabajar en una organización que tenga las siguientes características:

1. **Sólo la cúpula de la organización define los objetivos.** ________
2. **Los métodos y los procedimientos de trabajo se especifican previamente.** ________

3. **Sólo la alta gerencia toma las decisiones más importantes.** ________

4. **Mi lealtad cuenta más que mi habilidad para ejecutar el trabajo.** ________

5. **La organización presenta líneas claras de autoridad y responsabilidad.** ________

6. **La alta gerencia es firme y decidida.** ________

7. **Yo mismo planifico mi carrera.** ________

8. **Me puedo especializar en cualquier tipo de actividad.** ________

9. **Mi antigüedad en la empresa es tan importante como mi nivel de desempeño.** ________

10. **La empresa sólo me proporciona la información que necesito para mi trabajo.** ________

11. **La empresa tiene una cadena de mando bien establecida.** ________

12. **Las reglas y los procedimientos de la empresa son aceptados por todos.** ________

13. **Las personas aceptan la autoridad jerárquica de los jefes.** ________

14. **Las personas son leales a sus jefes.** ________

15. **Las personas hacen exactamente lo que les instruyen u ordenan.** ________

16. **Las personas acuden a sus jefes antes de desempeñar sus tareas.** ________

El total de puntos de todas estas preguntas fue: ________

Resultado:

- **Más de 64 puntos: usted se sentiría mejor con un diseño mecanicista.**
- **Menos de 48 puntos: usted estaría mejor con un diseño orgánico.**
- **Entre 48 y 64 puntos: usted se puede adaptar a cualquiera de los dos diseños organizacionales. La preferencia por una organización es un aspecto importante cuando usted escoge un trabajo. Recuerde que las organizaciones están migrando hacia las características orgánicas.**

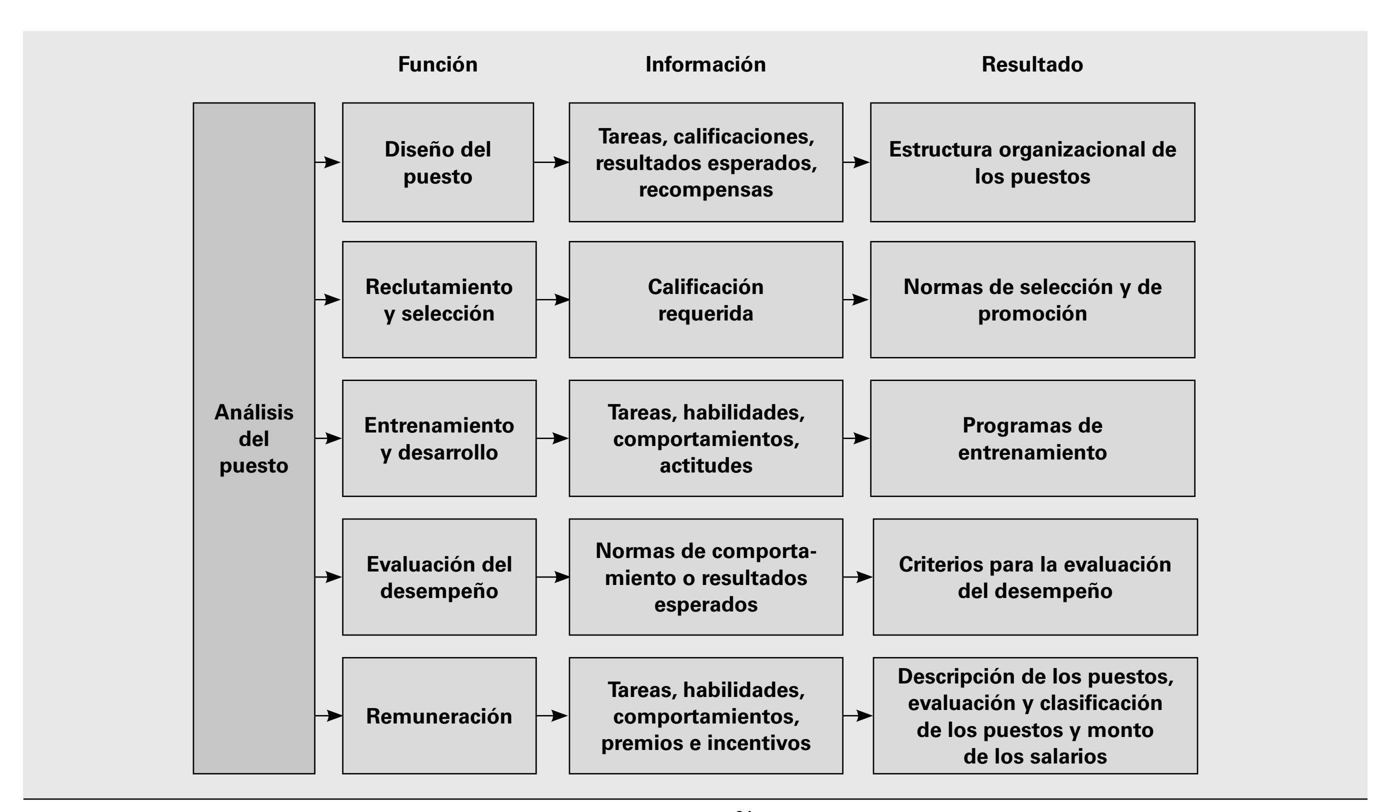


Figura 7.19 *Usos de la información del análisis de los puestos.*[34]

Administración de la carrera

Carrera significa la secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización. Por tradición, las empresas elaboraban un plan de carrera para preparar a la persona a efecto de que ocupara puestos gradualmente más altos dentro de la jerarquía de la organización. Como las organizaciones eran más altas y verticales, el desarrollo de la carrera vertical era el preferido. Hoy, con las organizaciones planas, debido al adelgazamiento de los niveles jerárquicos, el desarrollo de la carrera es cada vez más horizontal. Algunas organizaciones adoptan el plan de carrera en forma de Y; es decir, las promociones y las sustituciones se harían verticalmente (puestos más altos) u horizontalmente (puestos en el mismo nivel, pero más complejos o que incluyen otras especialidades), depende de la oportunidad. Por otra parte, a la carrera basada en los puestos ahora la sustituye la carrera sustentada en las competencias, como muestra la figura 7.20.

Con tan pocos niveles jerárquicos, la carrera vertical tradicional está pasando a las carreras alternativas. A la planificación la sustituyen las oportunidades que surgen rápidamente dentro de la organización. Algunas compañías componen y recomponen continuamente sus equipos de proyectos en razón del concepto de las competencias, como veremos en la figura 7.21.

Autoadministración de la carrera

Otro aspecto importante es que la tradicional planificación de carrera cede su lugar a la autoadministración de la misma. Ahora ya no es la organización la que se debe preocupar por ello. Esa incumbencia pasa rápidamente a manos de cada persona. En otras palabras, cada persona es quien debe administrar su propia carrera profesional y debe saber cómo adaptarla a las demandas y exigencias de un mundo que cambia y se transforma. Para ello, cada persona debe tratar de conocer sus propios talentos y saber cómo desarrollarlos y aplicarlos a lo largo de su vida profesional para aprovechar las oportunidades que surgen intempestivamente, evitar la obsolescencia y neutralizar las amenazas que van a surgir, como la desaparición de ciertas profesiones y la aparición de otras nuevas e innovadoras. Para tal efecto, la organización

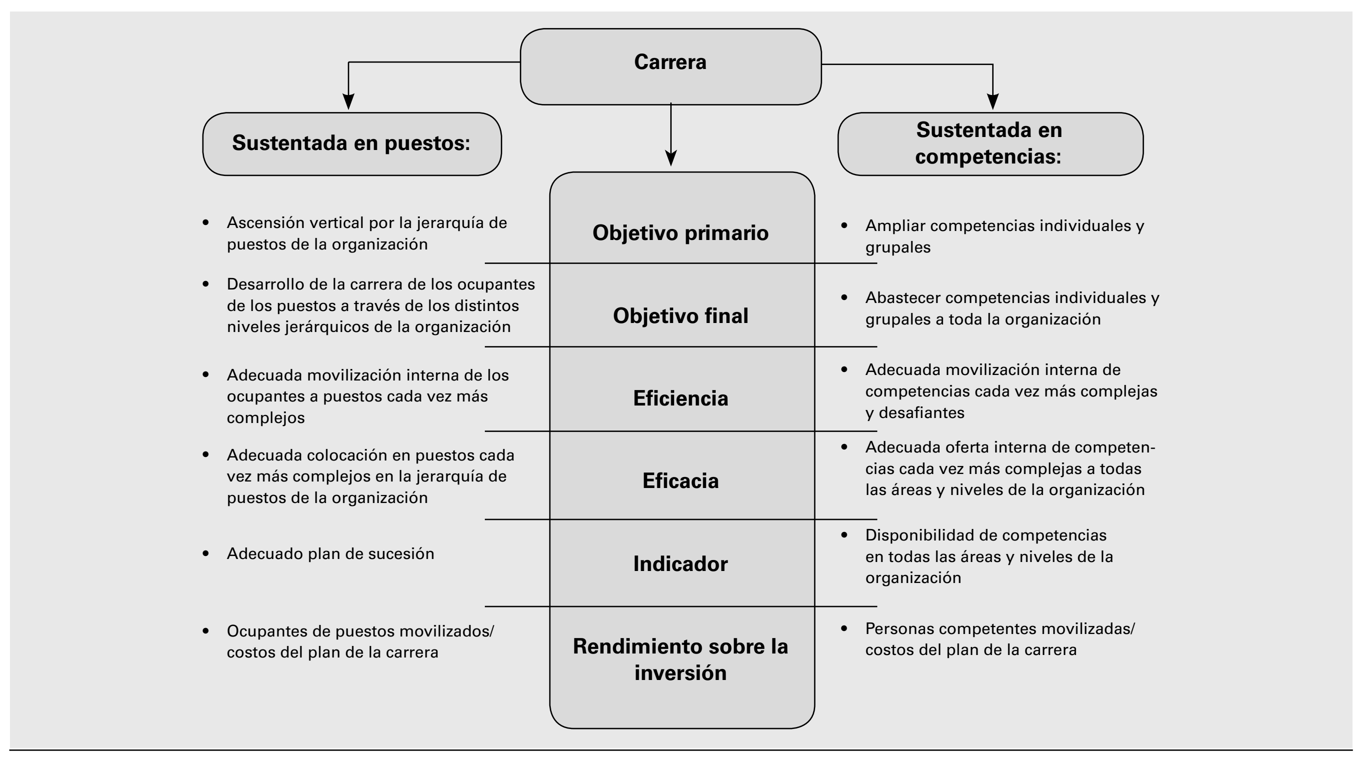
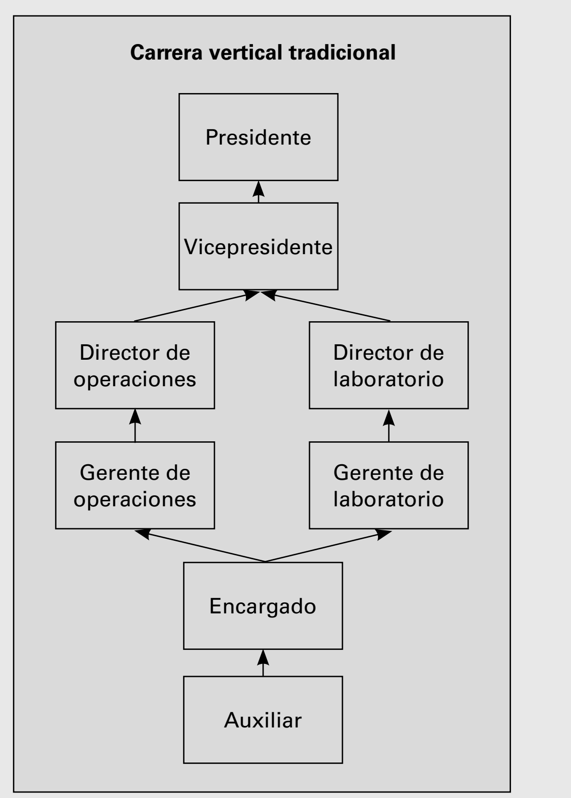


Figura 7.20 *Carrera sustentada en los puestos frente a carrera basada en las competencias.*



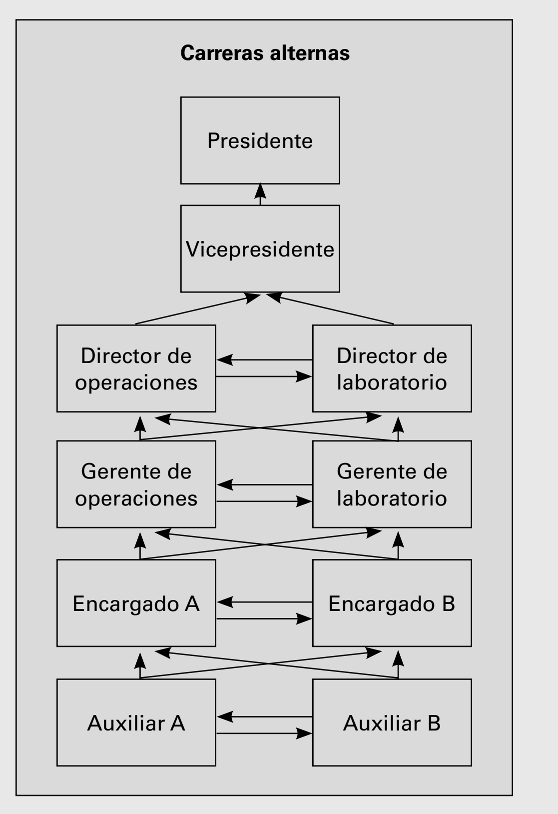


Figura 7.21 *Los cambios en los planes de la carrera.*[35]

ofrece los medios y los recursos para ayudar a las personas. Veremos este tema en capítulos siguientes.

Planificación, desarrollo y administración de la carrera

Las personas talentosas en sus profesiones —porque reúnen las características personales, el tipo de inteligencia y los intereses vocacionales— son muy solicitadas por las organizaciones. En general, existen cuatro distinciones en cuanto a la carrera:[36]

- *La planificación de la carrera* es el proceso mediante el cual la compañía identifica las necesidades futuras de promociones e implanta los medios para llenarlas.
- *El desarrollo de la carrera* incluye su planificación y administración, así como los medios y los recursos para preparar a las personas.
- *La administración de la carrera* es el proceso mediante el cual una organización selecciona, evalúa, otorga atribuciones y desarrolla a las personas que trabajan en ella a efecto de obtener un grupo de personas calificadas para satisfacer sus necesidades actuales y futuras. Cada organización localiza a los talentos que necesita para su futuro.
- *La autoadministración de la carrera* es el proceso mediante el cual cada persona administra su propia carrera y asume por completo la responsabilidad de actualizarse y de reciclarse con objeto de mantener su posibilidad de empleo.
- *La posibilidad de empleo* se refiere a la condición de una persona que se mantiene siempre empleada y que es constantemente buscada e invitada por las organizaciones del mercado.

Trabajo en equipo

En la era del conocimiento el viejo modelo burocrático no sirve de mucho. La organización jerárquica compues-

ta por departamentos y puestos está en extinción. Ésta se caracteriza porque mantiene el *statu quo* cuando el mundo de los negocios exige el cambio y la innovación de las organizaciones, las cuales migran rápidamente hacia un nuevo concepto de trabajo: en lugar de separar a las personas en puestos individuales y fragmentados, ahora el secreto está en juntar a las personas en equipos o células de producción, en grupos de trabajo integrados y en actividades conjuntas. El resultado es totalmente diferente y mejor.

Los equipos son mucho más que simples grupos humanos, tienen características que los grupos no tienen, como muestra la figura 7.22.

La base fundamental del trabajo de cada gerente está en el equipo. Éste constituye su unidad de acción, su herramienta de trabajo. Con él, el gerente alcanza metas, supera objetivos y ofrece resultados. Para ello, cada gerente —como administrador de personas— debe saber cómo escoger a su equipo, cómo desarrollar el trabajo para aplicar las competencias del equipo, cómo entrenar y preparar al equipo para aumentar su excelencia, cómo liderar e impulsar al equipo, cómo motivar al equipo, cómo evaluar el desempeño del equipo para mejorarlo cada vez más y cómo recompensar al equipo para reforzar y reconocer su valor.[37] Éste es su terreno. Trabajar con el equipo se convierte en la actividad principal del ejecutivo como administrador de personas.

Tipos de equipos

Existe toda una variedad de equipos, a saber:[38]

1. *Los equipos funcionales cruzados*, compuestos por personas procedentes de distintas áreas de la compañía (marketing, producción, finanzas, ingeniería) y que se forman para alcanzar un objetivo específico por medio de una mezcla de competencias. Casi siempre son designados.
2. *Los equipos de proyectos*, formados por especialistas que buscan diseñar un nuevo producto o servicio. La designación de los participantes se basa en su habilidad para contribuir al éxito. El grupo por lo general se desbanda una vez terminada su tarea.
3. *Los equipos autodirigidos*, compuestos por personas altamente preparadas para desempeñar un conjunto de tareas interdependientes dentro de una unidad natural de trabajo. Los miembros usan el consenso en la toma de decisiones para desempeñar el trabajo, resolver problemas o lidiar con los clientes internos o externos.

Grupos	Equipos
• Conjuntos de personas que no tienen un objetivo común	• Conjuntos de personas con un objetivo común en mente
• Las personas pueden tener los mismos intereses	• Las personas tienen y comparten los mismos intereses
• Las personas deciden de forma individual	• Las personas deciden de forma conjunta
• Las personas actúan de manera individual	• Las personas actúan de manera conjunta
• No hay interconexión ni intercambio de ideas	• Tienen una fuerte interconexión e intercambio de ideas
• Resultan en una suma de esfuerzos de las personas	• Resultan en la multiplicación de los esfuerzos de las personas
• No hay interacción emocional o afectiva	• Existe una fuerte interacción emocional y afectiva

Figura 7.22

✖ EVALUACIÓN CRÍTICA

CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS EXITOSOS

Clocke y Goldsmith presentan algunas preguntas que se deben tomar en cuenta para construir equipos con éxito:[39]

1. **¿*Quiénes somos*? Se refiere a la identificación del equipo. ¿Cuáles son los esfuerzos individuales y grupales que requiere la actividad del equipo? ¿Cómo se puede estructurar el equipo? ¿Cómo interactúan entre sí los equipos?**
2. ***¿Por qué estamos aquí?* Se refiere a la orientación de la misión del equipo. ¿Cuál es la misión? ¿Está clara? ¿Cuenta con el apoyo, la motivación y el compromiso adecuado de los miembros? ¿Hay resistencia oculta? ¿Qué acciones alternas existen para los miembros que ya no desean permanecer en el equipo?**
3. ***¿Hacia dónde nos dirigimos?* Se refiere a la creación de una visión del futuro. ¿Cuál es la visión o la dirección para los próximos años? ¿Cómo imagina su futuro el equipo? ¿Cuáles son las necesidades de los clientes internos y externos y cómo se incorporan a la visión? ¿Cuáles son las necesidades de los miembros del equipo?**
4. ***¿Qué necesidades debemos satisfacer?* Se refiere al esclarecimiento de los objetivos. ¿Cuáles son los principales objetivos? ¿Son mensurables? ¿Cómo alcanzarlos?**
5. ***¿Cuáles son los caminos?* Se refiere a la aceptación del desafío. ¿Cuáles son los obstáculos, las barreras o los desafíos para alcanzar los objetivos del equipo? ¿Cómo analiza, clasifica, ordena por prioridad y comprende sus desafíos el equipo? ¿Los desafíos son internos o externos?**
6. ***¿Cómo podemos hacerlo?* Se refiere a la identificación de la estrategia. ¿Cuáles son los criterios para alcanzar la visión del futuro y los objetivos? ¿Cuáles son las estrategias que ayudarán al equipo a superar las barreras y los desafíos? ¿Qué tácticas se necesitarán?**
7. ***¿Qué debemos hacer y cómo hacerlo?* Se refiere a la creación de un plan de acción. ¿Cuáles acciones debemos emprender para implantar las estrategias del equipo? ¿Quién lo debe hacer? ¿Cuándo? ¿Qué recursos se necesitan para el trabajo? ¿Cómo puede cada miembro cumplir con su parte?**
8. ***¿Cómo seguir aprendiendo?* Se refiere a la realimentación para la autocorrección. ¿Qué métodos se deben utilizar para fomentar la realimentación individual y la grupal y el aprendizaje organizacional? ¿Cómo se medirán los éxitos y los fracasos del equipo? ¿Cómo se deben supervisar, monitorear, reportar y sintonizar las actividades? ¿Cómo se puede fomentar la toma de riesgos, la responsabilidad en colaboración y la honestidad? ¿De qué modo comunicar los descubrimientos del equipo para fomentar un mayor aprendizaje organizacional?**
9. ***¿Cómo y por qué se hizo lo que se hizo?* Se refiere a la evaluación del proceso. ¿Cuáles son los resultados obtenidos? ¿Cómo apoyaron las partes de la estructura organizacional, los procesos y las relaciones los esfuerzos del equipo? ¿Cómo fueron manejados los conflictos dentro del equipo y entre los equipos? ¿Qué métodos se escogieron? ¿Qué cambios evitaron los conflictos? ¿Qué cambios se hicieron en la organización como un todo?**
10. ***¡Excelente trabajo!* ¿Cuál es el siguiente? Se refiere a la celebración y la renovación. ¿Los esfuerzos individuales y los grupales fueron recompensados con generosidad? ¿Qué personas proporcionaron realimentación crítica? ¿Qué contribuciones se hicieron? ¿Los éxitos fueron celebrados? ¿Cuáles fallas no fueron objeto de culpas? ¿El equipo se identificó con los próximos desafíos? ¿Está preparado para revisar y encontrar nuevas respuestas y soluciones a estas preguntas?**

---

4. *Los equipos de fuerza de tarea*, designados para resolver de inmediato un problema. La fuerza de tarea es la responsable de un plan de largo plazo para resolver un problema, que puede incluir la implantación de la solución propuesta.
5. *Los equipos para mejorar los procesos* son un grupo de personas experimentadas de diferentes departamentos o funciones que se encargan de mejorar la calidad, reducir costos, incrementar la productividad de los procesos que afectan a todos los departamentos o

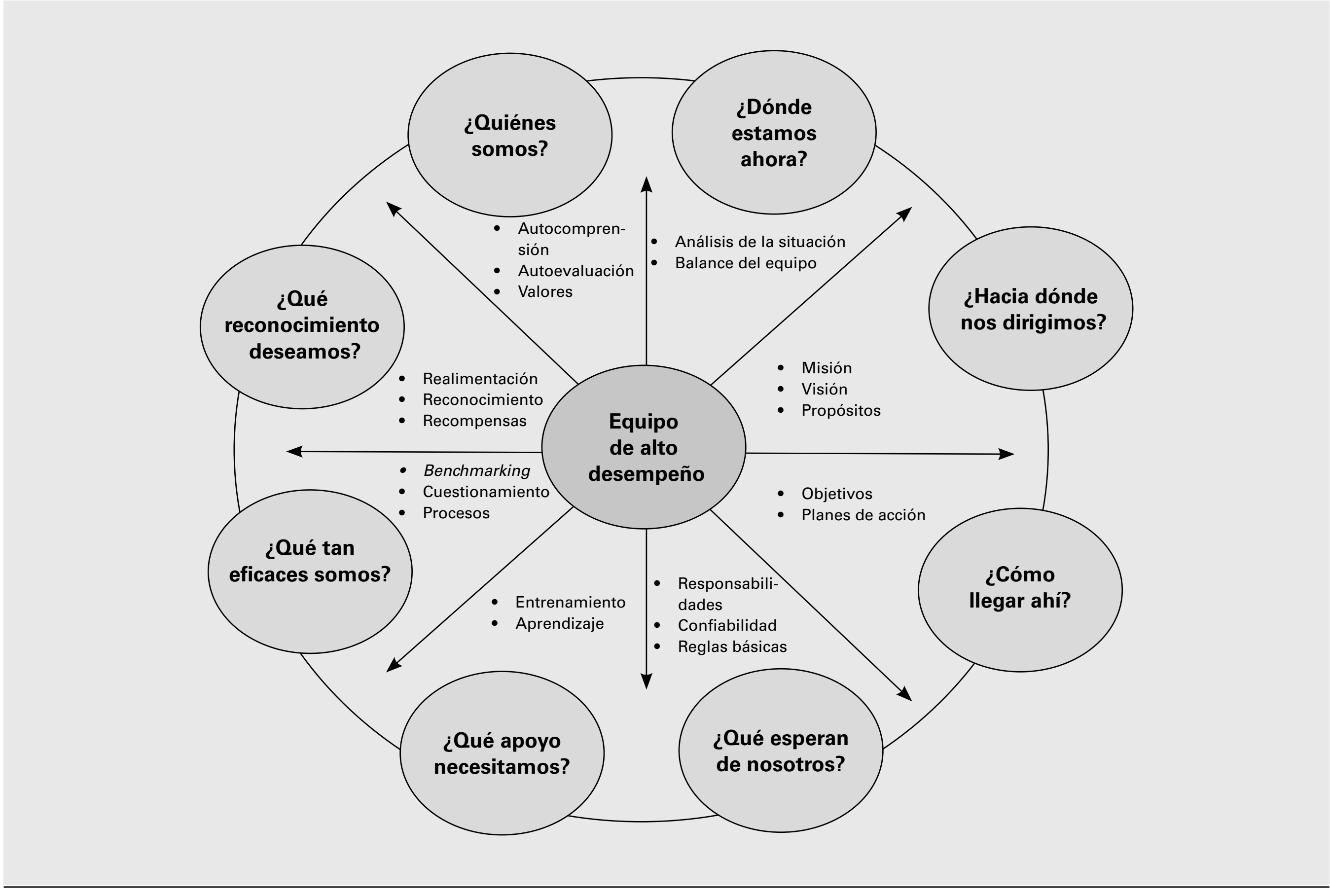


Figura 7.23 *La construcción de un equipo de alto desempeño.*

las funciones involucrados. Los miembros suelen ser nombrados por la gerencia.

Competencias necesarias del equipo

Para que un equipo de alto desempeño esté completo debe incluir todas las competencias que necesita para ser autosuficiente y tener plena autonomía para alcanzar sus objetivos de forma excepcional.

EVALUACIÓN CRÍTICA

LAS COMPETENCIAS NECESARIAS DE UN EQUIPO

Margerison y McCann **plantean el equipo como un círculo que sugiere nueve factores de desempeño que deben estar presentes en todo equipo, a saber:** [40]

1. ***La asesoría*** **es el factor que se refiere a brindar y recibir información. Cada miembro debe comprobar lo que hacen otros en su actividad y asegurarse de que se emplean las mejores prácticas. La información se obtiene por medio de informes, reuniones, artículos, libros o hasta en conversaciones con otras personas. El asesor también es llamado informador y se encarga de que todos los miembros del equipo sean informados a efecto de que puedan analizar las situaciones y tomar las decisiones correctas.**
2. ***La innovación*** **es el factor que se refiere a la creación y la experimentación de nuevas ideas. La innovación es un aspecto clave del trabajo en equipo e implica la forma de hacer las cosas. La innovación es esencial para la mejora continua del trabajo del equipo. El innovador aporta creatividad al equipo, nuevas ideas y nuevos conceptos. Si las personas no se actualizan en sus prácticas, la estructura de costos aumenta y perjudica la competitividad.**

3. *La promoción* es el factor que se refiere a la identificación y la exploración de oportunidades. Para desempeñar su trabajo, las personas deben obtener recursos (dinero, equipo, etc.). Para ello necesitan vender lo que hacen a otras personas. Los recursos para implantar nuevas ideas sólo se obtienen si el equipo consigue persuadir e influir en las personas en niveles más altos de la organización. El promotor también es llamado explorador y toma las nuevas ideas y conceptos del innovador y los vende adentro y afuera de la organización. Aboga por el cambio y las nuevas oportunidades que éste trae.
4. *El desarrollo* es el factor que se refiere a la evaluación y la prueba de la posibilidad de aplicar nuevos enfoques. Muchas ideas no destacan porque son poco prácticas. El desarrollo asegura que las ideas se moldeen y configuren para satisfacer las necesidades de los clientes o los usuarios. Implica escuchar cuáles son las necesidades e incorporarlas a los planes. El desarrollo asegura que se hace lo posible, a pesar de las restricciones que existen en la organización.
5. *La organización* es el factor que se refiere al establecimiento y la implantación de las formas de trabajar. Se deben definir objetivos claros e implantar las acciones necesarias para asegurar resultados en tiempo y costo. El organizador hace hincapié en la acción y provoca que las cosas sucedan de manera que todos sepan lo que deben hacer, cómo y cuándo.
6. *La producción* se refiere a la conclusión y la entrega de resultados. A partir de la definición de los planes y de su ejecución, el equipo se concentra en la producción. Esta actividad se enfoca en entregar el producto o el servicio de forma regular y sujeto a las normas de la eficiencia y la eficacia. El productor es una persona práctica que lleva las cosas hasta el final. Su fuerza radica en ejecutar los planes y en alcanzar las metas y los resultados de forma ordenada y controlada.
7. *La inspección* es el control y la auditoría de los sistemas de trabajo. Las verificaciones regulares de las actividades —como auditorías de calidad de los productos, servicios y procesos, los análisis financieros, la evaluación de costos, la seguridad, la productividad, etc.— son esenciales para asegurar que se eviten errores. El inspector también es llamado controlador y es una persona reflexiva y analítica que se concentra en los detalles del trabajo con cuidado y meticulosidad.
8. *El mantenimiento* es el factor que se relaciona con salvaguardar las normas y los procesos. Todo equipo debe sujetarse a normas y mantener procesos de trabajo eficaces y puede fallar si los procesos no fueran verificados y mantenidos regularmente. El mantenedor asegura que los procesos de calidad sean sometidos a revisiones regulares para que aumente la eficiencia del equipo.
9. *La vinculación* es el factor que se refiere a la coordinación y la integración del trabajo de los miembros del equipo. El vinculador, o nexo, asegura que todos los miembros trabajen en conjunto y que hagan la diferencia entre un grupo de individuos y un equipo sumamente eficiente y eficaz. Cubre la vinculación de las personas y la de las tareas. En general, esto ocurre junto con otros papeles de la rueda.

Los equipos eficaces exhiben un enfoque en todos los nuevos factores. En general, cuentan con miembros que actúan como asesores, otros como innovadores, promotores, desarrolladores, organizadores, integradores, etc. Los ocho factores ordenados en derredor del centro de la rueda de trabajo en equipo muestran las funciones del equipo de trabajo y presentan independencia estadística relativa. El noveno factor —la vinculación (cuya actividad es actuar como nexo e interrelacionador)— colocado en el centro de la rueda de la figura 7.24 es una característica compartida con las otras ocho funciones a efecto de integrar y componer. Es el papel de juntar las competencias y de obtener resultados multiplicados.

En el modelo de la rueda las funciones adyacentes están más cercanas entre sí. El trabajo del promotor requiere de habilidades, capacidades y competencias diferentes a las del inspector. Cada equipo de trabajo debe componer una combinación de funciones. La rueda también facilita medir el desempeño del equipo. El perfil de desempeño del equipo permite conocer cuáles son los factores críticos de un desempeño elevado y funciona como catalizador para el desarrollo del equipo y la mejoría de su eficacia, habilitando a los miembros para enfocarse en las áreas que requieran corregirse. Es una herramienta excelente para el desarrollo de equipos porque permite un instrumental para cambiar y mejorar las formas de trabajo del equipo.

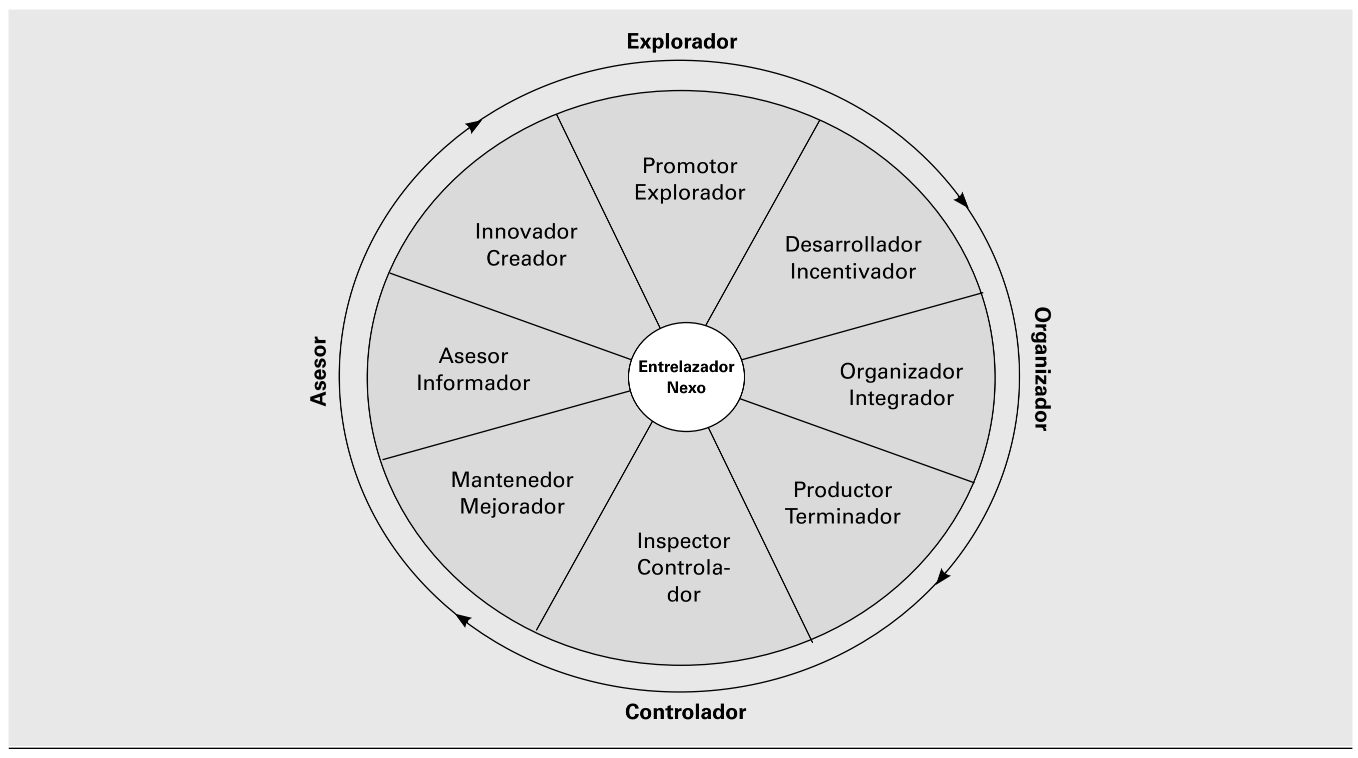


Figura 7.24 *La rueda del trabajo en equipo.*[41]

Para alcanzar la plena eficiencia el gerente debe tener cuidado de que el equipo posea las características siguientes:

1. *Objetivos claros*: tanto la misión como los objetivos del equipo se deben definir con claridad y ser aceptados por todos los miembros. Asimismo, el objetivo individual de cada miembro del equipo también debe ser apoyado por el equipo entero. Uno debe ayudar al otro.
2. *Percepción integrada:* los participantes del equipo deben tener una percepción conjunta y coherente de la situación en la que se encuentran. La percepción integrada ayuda a visualizar los problemas, definir sus propósitos e integrar sus actividades.
3. *División del trabajo grupal:* los miembros del equipo se deben designar para sus posiciones de acuerdo con sus propensiones, habilidades, competencias y tipo de personalidad. Esta distribución de papeles y de posiciones es fundamental. Deben estar totalmente claros en cuanto a sus papeles para desempeñar sus actividades con las mejores competencias.
4. *Decisiones conjuntas:* un equipo debe evitar formalidades y burocracia. La comprensión se debe alcanzar por medio de la discusión y el consenso espontáneo entre los miembros para que las decisiones sean en colaboración y evitar conflictos.
5. *Liderazgo compartido:* las funciones del liderazgo del equipo deben pasar de una persona a otra, de acuerdo con la situación, las necesidades del equipo y de los miembros.
6. *Nuevas ideas para la solución de problemas:* el equipo acepta el desacuerdo como una manera de discutir nuevas ideas y de resolver sus asuntos de manera creativa e innovadora.
7. *Evaluación de la eficacia:* el equipo debe evaluar continuamente su desempeño, cómo realiza las tareas y las actividades, cómo alcanza las metas y cómo construye y mantiene relaciones eficientes entre los miembros.


NOTAS

CÓMO CONSTRUIR EQUIPOS EXITOSOS

Los equipos exitosos presentan las características siguientes:[42]

1. Compromiso con los objetivos compartidos
2. Consenso en la toma de decisiones
3. Comunicación abierta y honesta
4. Liderazgo compartido
5. Clima de cooperación, colaboración, confianza y apoyo
6. Valorización de los individuos por su diversidad
7. Reconocimiento del conflicto y su resolución positiva

Resumen del capítulo

La estructura de los puestos está condicionada por el diseño organizacional que la contiene. Los puestos forman parte del formato estructural de la organización. El puesto es la composición de todas las actividades que desempeña una persona —el ocupante—, que se engloban en un todo unificado y que figura en una posición formal del organigrama. El diseño de puestos incluye la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos. El modelo más antiguo de diseño de puestos es el clásico o tradicional, pregonado por la administración científica y por los defensores de la burocracia. Sigue el modelo de sistema cerrado y atiende a la teoría de la máquina, porque brinda a las personas el mismo trato que se concede a las máqui-

CASO PARA DISCUSIÓN

NUMMI[43]

La estadounidense General Motors descubrió que asociarse con empresas japonesas producía buenas fuentes para el *benchmarking*, sin necesidad de ir a Tokio para estudiarlas de cerca. Así, GM estableció una empresa en participación con Toyota para construir una fábrica de automóviles en California, Estados Unidos: la NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.), una empresa de alta tecnología y con un estilo delgado y emprendedor. Las dos, GM y Toyota, establecieron una filosofía formal básica para la nueva empresa que incluía los siguientes elementos:

1. ***Kaizen*, la eterna búsqueda de la perfección.**
2. **El desarrollo exhaustivo del potencial humano.**
3. ***Jikoda*, la superación de la calidad.**
4. **La cimentación de la confianza mutua.**
5. **El desarrollo de equipos de trabajo.**
6. **La premisa de que todo empleado es un director.**
7. **Proporcionar un medio de vida estable a todo el personal.**

Con apoyo en sistemas simples, un sólido entrenamiento del personal y otras providencias similares, esos siete elementos produjeron una extraordinaria mejora del rendimiento al corto plazo. El secreto de NUMMI no fue otro sino la interacción y el funcionamiento simultáneo de todos esos elementos, con la intención de crear flexibilidad por medio de la participación de las personas, proporcionando excelentes lecciones tanto en organización como en rendimientos y ganancias.

Para crear la flexibilidad por medio de la intensa participación de las personas, Tom Peters ofrece algunas notas, que se presentan sintetizadas en la figura 7.25.[44]

Estas notas son importantes para incrementar los cinco activadores de la conducta humana y suprimir los tres inhibidores que la restringen y limitan.

PREGUNTAS

1. **¿Cómo puede aprender una compañía con la fusión con otras empresas?**
2. **¿Usted qué entiende por *benchmarking*?**
3. **Discuta la filosofía de NUMMI.**
4. **¿Cómo se pueden crear las condiciones para lograr la *atribución de facultades*?**
5. **Explique los cinco activadores y los tres inhibidores.**
6. **Explique cómo el diseño de puestos puede afectar a los activadores y a los inhibidores.**

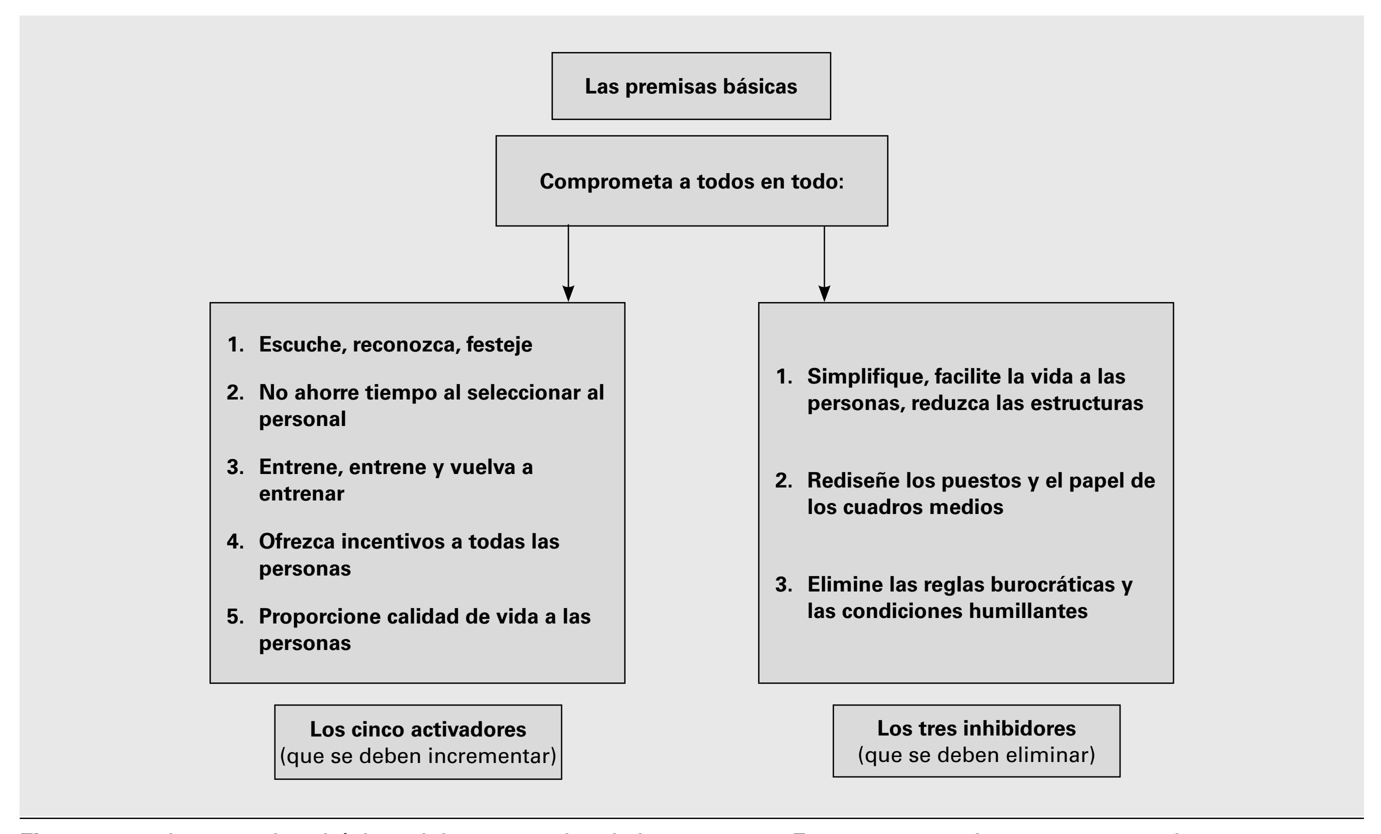


Figura 7.25 *Las premisas básicas del compromiso de las personas. Estas notas son importantes para incrementar los cinco activadores de la conducta humana y para suprimir los tres inhibidores que la restringen y limitan.*

nas y los recursos físicos. El diseño clásico trae ventajas y desventajas. El segundo modelo es el humanista, desarrollado a partir de los experimentos de Hawthorne. En realidad, sólo presta atención a los aspectos del contexto y no del contenido de los puestos. El tercer modelo es el de las contingencias, que representa el enfoque más amplio y actual. Se basa en las cinco dimensiones esenciales del puesto: variedad, autonomía, significado, identidad y realimentación. Estas cinco dimensiones provocan tres estados psicológicos críticos en las personas: percepción de significado, percepción de las responsabilidades por los resultados y conocimiento de los resultados del trabajo. El modelo de las contingencias permite el enriquecimiento de los puestos, sea lateral u horizontal, para mantener el acoplamiento del puesto a las demandas de crecimiento personal del ocupante y lo convierte en un factor motivacional intrínseco. Las cinco dimensiones y los tres estados psicológicos se aplican por medio de seis conceptos: tareas combinadas, unidades naturales de trabajo, relaciones directas con el cliente, carga vertical, realimentación y grupos autónomos. La descripción y el análisis de puestos sirven para saber cómo fue diseñado el puesto. La descripción define lo que hace el ocupante y cuándo, cómo, dónde y por qué lo hace, mientras que el análisis se ocupa de determinar los factores de las especificaciones (requisitos mentales, físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo). Los métodos de análisis de puestos son: la entrevista, el cuestionario y la observación. La descripción y el análisis de los puestos sientan las bases para todas las actividades de RH.

Ejercicios

1. ¿Cómo afecta la estructura organizacional a los puestos de una organización?
2. Defina el diseño de puestos.

3. Explique el modelo tradicional del diseño de puestos y sus características.
4. ¿Cuáles son las ventajas y las limitaciones del diseño clásico de los puestos?
5. Explique el modelo humanista y sus características.
6. Explique el modelo de las contingencias y sus características.
7. Describa las cinco dimensiones profundas y sus características.
8. Explique los tres estados psicológicos críticos.
9. Explique los seis conceptos de la implantación para el diseño de puestos.
10. ¿Qué es el enriquecimiento de puestos? ¿Cuándo es lateral u horizontal?
11. ¿Qué significa *atribución de facultades*?
12. Explique la reestructuración de Asea Brown Boveri.
13. Defina la descripción de puestos y proporcione ejemplos.
14. Describa el puesto que usted ocupa en la actualidad.
15. Defina el análisis de puestos y presente ejemplos.
16. Haga un análisis del puesto que ocupa en este momento.
17. ¿Cuáles son los principales factores de las especificaciones que se utilizan?
18. Explique el método de la entrevista para reunir datos sobre los puestos.
19. Explique el método del cuestionario.
20. Explique el método de la observación.
21. Describa las etapas de un programa de descripción y análisis de puestos.
22. ¿Cuáles son los principales usos de la descripción y el análisis de puestos?
23. Explique el caso de NUMMI.

Paseo por internet

www.abrh.org.br
www.careerplanning.about.com
www.chatfieldgroup.com
www.chiavenato.com
www.clomedia.com
www.jobster.com
www.lifemanual.com
www.peoplekeys.com
www.shrm.org
www.sociometry.ru
www.taleo.com
www.teamspace.com
www.workforce.com
www.worldatwork.com
www.worldatworksociety.com

Referencias bibliográficas

1. Fuente: Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, Atlas, São Paulo, 2004, p. 299.
2. Tomado de Idalberto Chiavenato: *Como Transformar RH – De um Centro de Despesa – Em um Centro de Lucro*, Pearson/Makron Books, São Paulo, 1996, pp. 110-112.
3. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *Managing Human Resources,* Prentice-Hall, Englewood, Cliffs, NJ, 1995, p. 94.
4. George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1994, p. 129.
5. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1995, p. 160.
6. Fuente: Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills: What Work Requires of Schools, U.S. Department of Labor, Washington, DC, junio de 1991, p. 12.
7. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações,* Atlas, São Paulo, pp. 285-286.
8. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos, op. cit.*, pp. 286-287.
9. Edward E. Lawler III, J. Richard Hackman, "Corporate Profits and Employee Satisfaction: Must They Be in Conflict?", en Keith Davis, *Organizational Theory: A Book of Reading*, McGraw-Hill, Nueva York, 1974, p. 198.
10. Fuente: Idalberto Chiavenato, *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa,* Pearson/Makron Books, São Paulo, 1995, pp. 96-99.
11. Idalberto Chiavenato, *Manual de Reengenharia, op. cit.*, p. 96.
12. Frederick Herzberg, *The Work and Nature of Man*, The World Publ. Co., Cleveland, Ohio, 1966.
13. Idalberto Chiavenato, *Manual de Reengenharia: Um Guia para Reinventar e Humanizar a sua Empresa como a Ajuda das Pessoas*, Makron, Books, São Paulo, 1995, p. 91.
14. J. Richard Hackman y Greg R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1976, pp. 250-279.
15. Fuente: George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1994, p. 130.
16. J. Richard Hackman *et al.*, "A New Strategy for Job Enrichment", *California Management Review*, 1975, pp. 55-71.
17. Adaptado de: J. Richard Hackman, Greg R. Oldham, *Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1976, p. 256.

18. Adaptado de: John R. Schermerhorn, Jr., *Management*, John Wiley & Sons, 1996, p. 393.
19. John R. Schermerhorn Jr., *Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 275.
20. Tomado de: Tom Peters, *Liberation Management*, Alfred Knopf, Nueva York, 1992, p. 9.
21. Adaptado de: John M. Ivancevich y Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, BPI/Irwin, Homewood, Ill, 1990, p. 500.
22. David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 141.
23. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *op. cit.*, p. 98.
24. Gary Dessler, *Human Resource Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1997, p. 96.
25. David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 136.
26. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *op. cit.*, p. 97.
27. Gary Dessler, *Human Resource Management*, *op. cit.*, p. 83.
28. Tomado de: Bureau of Intergovernmental Personnel Programs, "Job Analysis: Developing and Documenting Data", US Government Printing Office, Washington, DC, 1973.
29. Adaptado de: John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1995, p. 159.
30. Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH – De um Centro de Despesa – Em um Centro de Lucro*, Pearson/Makron Books, São Paulo, 1996, pp. 119-120.
31. Adaptado de: George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1994, p. 156.
32. Adaptado de: Ernest Dale, *Organizations*, American Management Association, Nueva York, 1967.
33. Adaptado de: Carol Hymowitz, "Which Corporate Culture Fits You?", *The Wall Street Journal*, 17 de julio de 1989, p. B1.
34. Adaptado de: George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Burr Ridge, Ill., 1994, p. 139.
35. Idalberto Chiavenato, *Escolhendo o Vestibular e Definindo sua Profissão*, Saraiva, São Paulo, 2007.
36. Douglas T., *Hall and Associates, Career Development in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
37. Idalberto Chiavenato, *Gerenciando com Pessoas*, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 2004, p. 77.
38. Idalberto Chiavenato, *Gerenciando com Pessoas, op. cit*., pp. 77-78.
39. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, *The End of Management: And the Rise of Organizational Democracy*, Jossey Bass, San Francisco, CA, 2002, pp. 203-204.
40. C.J. Margerison y D.J. McCann, *Team Management*: Practical New Approaches, Management Books 2000, Londres, 1995.
41. C.J. Margerison y D.J. McCann, *High Energy Teams Workbook*, Management Books 2000, Londres, 1997.
42. Adaptado de: Val Arnold, "Making Tems Work", *HRFocus* 73, núm. 2, febrero de 1996, pp. 12-13.
43. Tom Peters, *Del caos a la excelencia: manual para una revolución en la dirección y administración de empresas,* Folio, Barcelona, 1989, p. 375.
44. Tom Peters, *Del caos a la excelencia, op. cit.,* p. 376.

CAPÍTULO 8

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir el concepto de evaluación del desempeño y su potencial
- Explicar la administración por objetivos
- Exponer cómo el administrador trabaja con objetivos relevantes
- Señalar los distintos métodos de evaluación del desempeño
- Mencionar las tendencias del proceso para evaluar el desempeño de las personas

Lo que verá a continuación

- Concepto de evaluación del desempeño
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- Métodos tradicionales de evaluación del desempeño
- Métodos modernos de evaluación del desempeño
- Administración del desempeño
- Aplicaciones de la evaluación del desempeño

CASO INTRODUCTORIO

INDUSTRIAS REUNIDAS OMEGA

La evaluación del desempeño en Industrias Reunidas Omega era una actividad burocrática. Cada semestre, el departamento de recursos humanos enviaba a los gerentes los formularios que debían llenar para evaluar el desempeño de sus subordinados. Cada gerente debía mirar en retrospectiva el desempeño que cada trabajador había tenido durante el semestre, e interpretarlo anotando cruces en las escalas gráficas del formulario. A continuación, explicaba a cada subordinado los resultados de su evaluación semestral; por último, enviaba los formularios al departamento de recursos humanos en un sobre confidencial, y éste los archivaba en las carpetas individuales de cada trabajador. Todo ello se hacía de acuerdo con los rígidos procedimientos establecidos. El gerente actuaba como juez supremo de los subordinados y su evaluación personal era incuestionable. El subordinado seguía con su desempeño tradicional, el gerente con su postura autocrática de siempre y la organización se mantenía dentro de su rutina. Y todo seguía igual. Los objetivos de la evaluación del desempeño eran: evaluar los méritos personales de cada trabajador en función de su desempeño pasado, premiarle con un aumento de salario y detectar si existían carencias o la posible necesidad de entrenamiento. Dado que un gerente cualquiera no estaba en posición de modificar los salarios de sus subordinados, hacía caso omiso de este objetivo. Como tampoco estaba en posición de establecer programas de entrenamiento, ese objetivo también quedaba descartado.

Siempre, en todo momento y en todas las circunstancias, evaluamos lo que sucede en nuestro derredor. Las personas permanentemente evalúan asuntos muy diversos, como el efecto de la inflación en la economía nacional, el desempeño de las exportaciones nacionales y el comportamiento de las bolsas de valores, qué tan bien funciona el aparato de sonido de un compañero, la calidad de la heladería a la que nos gusta ir y el sabor de la cerveza importada, cómo se comporta la novia actual de nuestro mejor amigo, qué tan bueno es el profesor de matemáticas, la potencia del automóvil nuevo de papá, etc. La evaluación del desempeño es un tema común y corriente en nuestra vida personal. También lo es en las organizaciones, las cuales siempre están ante la necesidad de evaluar diversos desempeños, como el de finanzas, recursos humanos, operaciones y ventas, así como el técnico y el de mercadotecnia. Además, evalúan la calidad de los productos, la productividad de la compañía, el servicio al cliente y, principalmente, el desempeño humano. A final de cuentas, las personas dan vida a la organización y son la piedra angular de su dinámica. La organización moderna ya no tiene tiempo para remediar un desempeño apenas tolerable o por debajo de la media. Para que la organización tenga una actuación competitiva y salga

LA ARH HOY EN DÍA

¿QUÉ SE DEBE MEDIR?

La preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

1. ***Los resultados*; concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.**
2. ***El desempeño*; es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.**
3. ***Las competencias*; las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.**
4. ***Los factores críticos para el éxito*; los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.**

Muchas organizaciones cuentan con distintos sistemas de evaluación para medir los resultados financieros, los costos de producción, la cantidad y la calidad de los bienes producidos, el desempeño individual de los colaboradores y la satisfacción de los clientes.

bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser excelente en todo momento.

Concepto de evaluación del desempeño

Así como los profesores evalúan el desempeño de sus alumnos, las organizaciones se interesan por el desempeño de sus colaboradores. En el pasado, cuando había estabilidad y permanencia, el desempeño se podía evaluar mediante esquemas burocráticos y rutinarios. En aquellos tiempos la rutina burocrática era la marca de la época. Ante los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el esquema burocrático ha cedido su lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización, para las personas que trabajan en ella y para los clientes a los que sirven.

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

La evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales:[4]

1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

 **NOTAS**

ALGUNAS DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- *La evaluación del desempeño* es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo.[1]
- *La evaluación del desempeño* es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.[2]
- *La evaluación del desempeño* consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.[3]
- *La evaluación del desempeño* es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua.

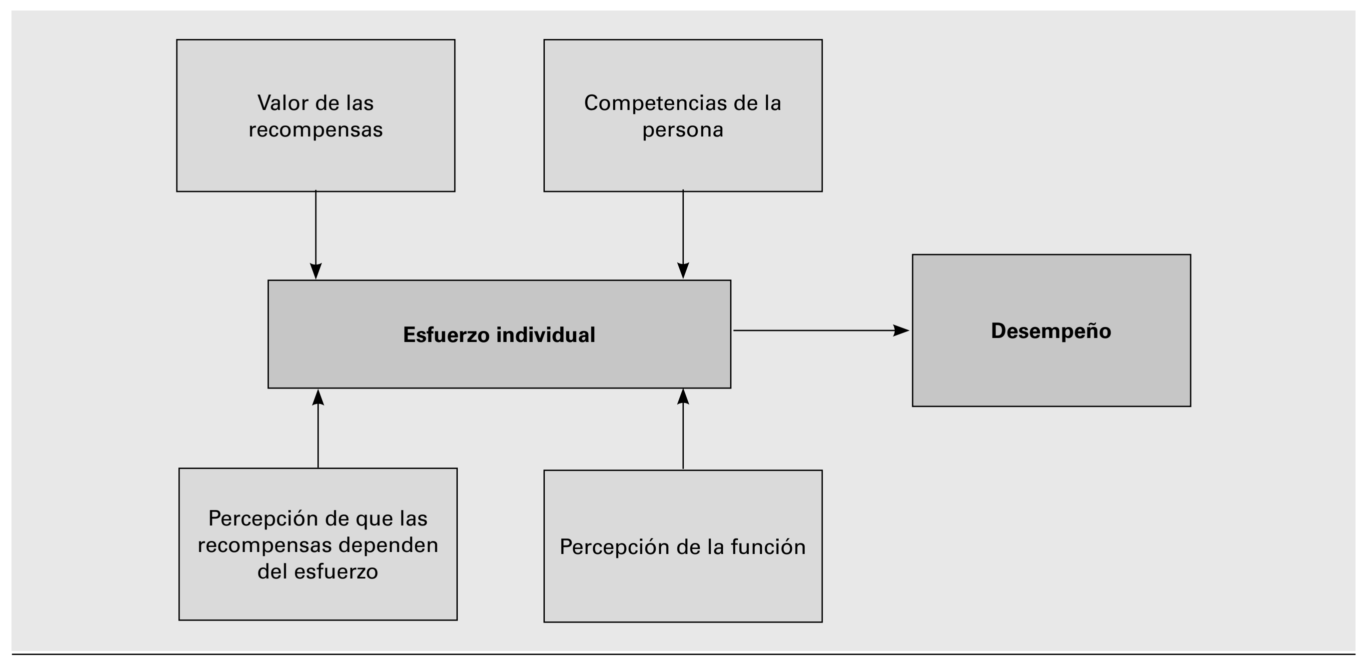


Figura 8.1 *Los principales factores que afectan el desempeño en el puesto.*

El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. Luego entonces, es claro que el desempeño está en función de todas las variables que lo condicionan.

¿Cuál es el punto central de la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta. Así, surge la pregunta: ¿qué es más importante, el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias que requiere la organización? La figura 8.2 brinda una idea de los dos tipos de enfoque.

¿Por qué se evalúa el desempeño?

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:[5]

1. *Recompensas.* La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
2. *Realimentación.* La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las

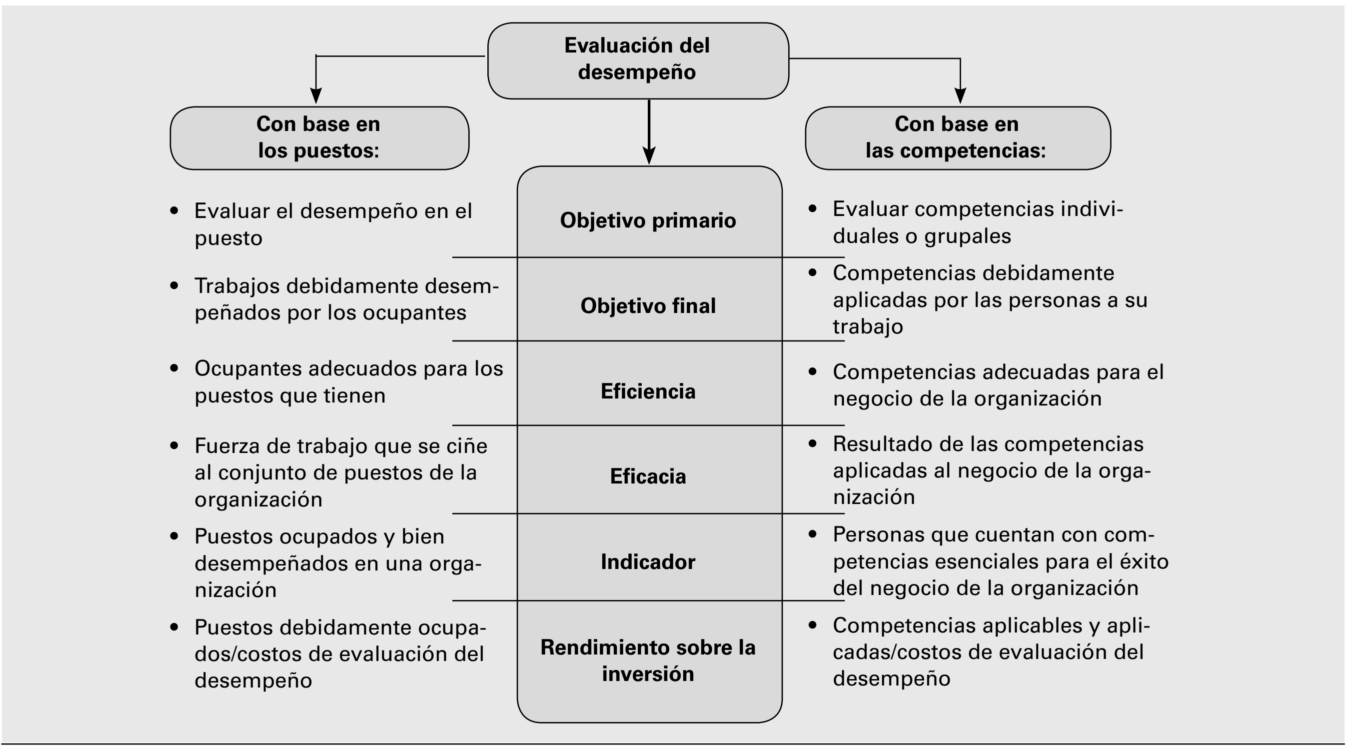


Figura 8.2 *Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias.*

que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.

3. *Desarrollo.* La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
4. *Relaciones.* La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
5. *Percepción.* La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. *Potencial de desarrollo.* La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
7. *Asesoría.* La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:[6]

1. La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
2. La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.

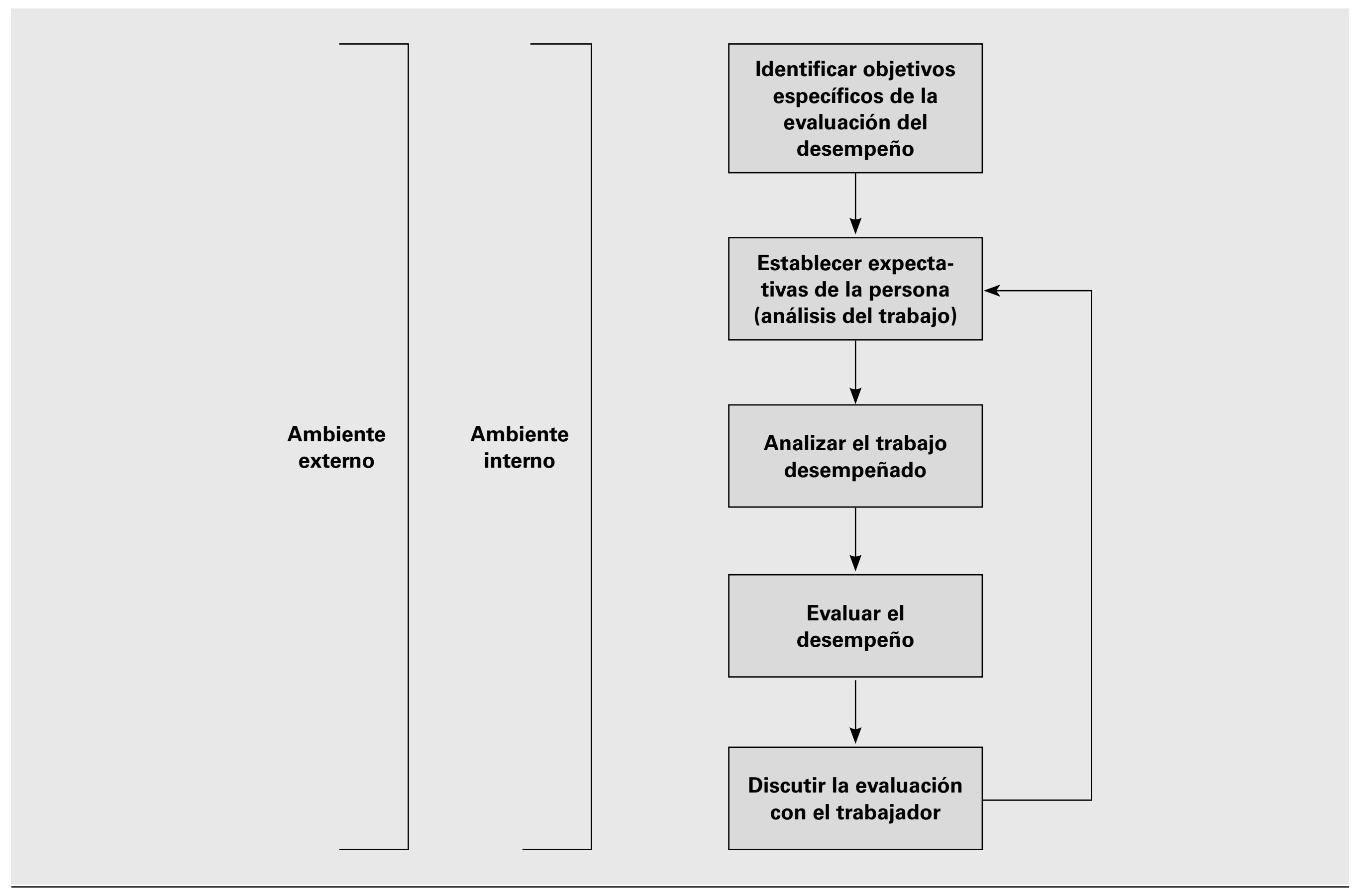


Figura 8.3 *El proceso de evaluación del desempeño.*

3. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
4. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.[7]

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

INDUSTRIAS REUNIDAS OMEGA

Rubens Alcántara, presidente de Industrias Reunidas Omega, estaba en contra del sistema de evaluación del desempeño que existía en su compañía. Se dio cuenta de que el sistema no agregaba valor a la empresa ni a sus trabajadores; que sólo era tiempo perdido en papeleo y en trámites burocráticos. Sin embargo, creía que debía existir una manera de evaluar a las personas y sus aportaciones al negocio de la compañía. Quería cambiar radicalmente el sistema y convertirlo en una herramienta administrativa que motivara al personal a tener una mejora continua en su desempeño. Pero no sabía cómo hacerlo. El primer paso fue preguntar a los gerentes de la empresa por qué evalúan el desempeño de los trabajadores. Las opiniones fueron encontradas. Algunos pensaban que era una imposición del departamento de recursos humanos, otros creían que era una simple actividad burocrática, que no tenía sentido alguno. Rubens descubrió que los gerentes compartían su misma opinión.

Los puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño son:[8]

1. Que las personas implicadas en la evaluación del desempeño la perciban como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior.
2. Que la importancia del proceso recae más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. Que las personas evaluadas perciben el proceso como injusto y tendencioso. La inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación.
4. Que los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos.
5. Que la evaluación sea inocua, es decir, que se base en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie.

¿Quién debe evaluar el desempeño?

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la consonancia. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto a su desempeño. Busca la consonancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos. En realidad, la evaluación del desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente.

En el fondo, el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también la organización. Antes, las organizaciones creaban sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopolizaba el asunto: el departamento de recursos humanos. La situación está cambiando. El ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros. La jerarquía, el *staff* y la centralización siempre imponen reglas y normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador y que hacen del proceso de evaluación un verdadero maratón burocrático.

Autoevaluación del desempeño

El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. En esas organizaciones se utiliza mucho la autoevaluación del desempeño, en cuyo caso cada persona evalúa constantemente su actuación y su eficiencia y eficacia, en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma. En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

¿QUIÉN EVALÚA EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS?

Las organizaciones emplean distintas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de un colaborador. Las más democráticas y participativas dejan en manos del propio colaborador la responsabilidad de autoevaluar libremente su desempeño. Algunas asignan la responsabilidad de la evaluación al gerente inmediato, con el objeto de reforzar la jerarquía. Otras tratan de integrar al gerente y al subordinado en la evaluación a efecto de reducir la diferencia jerárquica. Algunas más asignan la evaluación del desempeño al equipo, sobre todo cuando están estructuradas en forma de equipos autosuficientes y autodirigidos. Existen también quienes adoptan un proceso circular de 360° para la evaluación, otras organizaciones donde el órgano de administración de recursos humanos centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. Veamos cada una de estas opciones.

resultados personales. Muchas organizaciones tratan de desarrollar esquemas de autoevaluación para sus equipos. La autoevaluación colectiva ha tenido excelentes resultados.

El gerente

En la mayor parte de las organizaciones el gerente —como administrador de personas— tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal. Dado que el gerente no tiene conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a las personas, el área de RH interviene, como función del *staff*, para instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, mientras que cada gerente conserva su autoridad de línea a la hora de evaluar el trabajo. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, de modo que cada gerente es el administrador real de su personal.

El individuo y el gerente

Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes. Ahora la participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, quien proporciona al colaborador todos los recursos necesarios —orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar— y obtiene resultados, mientras que el colaborador recibe recursos del gerente y proporciona el desempeño y los resultados. Es un intercambio en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados.

El equipo de trabajo

Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar.

La evaluación de 360°

Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable.

La evaluación hacia arriba

Es una faceta específica de la evaluación para calificar al gerente. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, es la otra cara de la moneda, permite que el equipo evalúe a su gerente, qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces. El mando arbitrario del superior lo sustituye una nueva forma de actuación democrática, con sugerencias, consultas y participación. Algunas organizaciones van

más allá y proponen que los colaboradores evalúen a la compañía con miras a obtener realimentación sobre los resultados alcanzados y las medidas correctivas que se necesitan para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

La comisión de evaluación del desempeño

Algunas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores. Es habitual que la comisión esté compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios. Los permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el ejecutivo mayor de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su función es moderar y asegurar que se mantenga el equilibrio de los juicios, que se respeten las normas de la organización y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada colaborador evaluado o su respectivo superior.

A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta forma recibe muchas críticas por su claro aspecto centralizador y por su ánimo de juzgar el pasado. Por lo mismo, la comisión difícilmente consigue enfocarse en la orientación y la mejora continua del desempeño. En las relaciones entre el colaborador y su entorno, la comisión es un tercero, un elemento externo y extraño. Además, es onerosa, laboriosa y tardada, porque todos los colaboradores deben pasar por la criba de la comisión. Asimismo, las personas evaluadas sienten que se les hace menos, como si su desempeño dependiera de una comisión central que juzga a todos y que los aprueba o reprueba.

El órgano de recursos humanos

Se trata de una forma muy común en organizaciones más conservadoras, pero está en abandono por su enorme carácter centralizador, monopolizador y burocrático. Con ella, el órgano de recursos humanos asume toda la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas de la organización. La información sobre el anterior desempeño de las personas casi siempre se obtiene de cada una de ellas y se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas que serán

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

¿QUÉ CONDUCE A LA EXCELENCIA DE LA ORGANIZACIÓN?

Una organización que registra un elevado desempeño empieza por personas que registran un elevado desempeño, y éstas dependen de una función de RH que registra un elevado desempeño. ¿Qué opina usted de lo anterior?

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

INDUSTRIAS REUNIDAS OMEGA

Tras consultar la opinión de los gerentes respecto al sistema actual de evaluación del desempeño, Rubens Alcántara pidió a Camila Cámara, gerente de recursos humanos de la compañía, que estudiara el asunto y que le presentara opciones. Camila no perdió el tiempo y ofreció a Rubens una visión de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño, porque quería demostrar que éstos, aun cuando se sustentan en el desempeño anterior, también ofrecen perspectivas para el futuro. ¿Qué haría usted si estuviera en el lugar de Camila?

LA ARH HOY EN DÍA

LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEPENDE DE LOS COLABORADORES[9]

Algunos estudios recientes muestran que las compañías tienen algunas prácticas en común que aplican para brindar servicios excelentes, como:

1. ***Un concepto estratégico.*** **Las compañías que brindan servicios de gran calidad tienen una verdadera obsesión por los consumidores; una percepción clara de quiénes son sus clientes meta y de las necesidades que desean satisfacer. Desarrollan una estrategia específica para satisfacer esas necesidades de modo que consiguen ganar la lealtad de los consumidores.**
2. ***La alta gerencia está comprometida con la calidad.*** **Compañías como Disney, Delta Airlines, Marriott y McDonald's están profundamente comprometidas con la calidad. Su gerencia no sólo se enfoca en el desempeño financiero mensual sino, principalmente, en el desempeño de los servicios. McDonald's mide permanentemente cada establecimiento aplicando una norma de atención al cliente que considera: la calidad, el servicio, el aseo y el valor. Cuando alguno no cumple con las exigencias se le retira la franquicia.**
3. ***Establecen normas muy altas.*** **Las buenas prestadoras de servicios establecen normas muy elevadas de calidad. Swissair se ha fijado la meta de que, cuando menos, 96% de sus pasajeros califiquen sus servicios como muy buenos u óptimos; en caso contrario toma medidas de inmediato. Citibank ha establecido la meta de responder las llamadas telefónicas en diez segundos y las cartas de los consumidores en un plazo de dos días. Las normas elevadas tienen un propósito. Una norma de 98% de exactitud puede parecer buena, pero en el caso de Federal Express (FedEx) eso significa dejar de entregar 64 000 paquetes por día. Asimismo, significa que no se comprenderían 10 palabras de cada página, no se surtirían debidamente 400 000 prescripciones al día y beber agua sería una actividad insegura ocho días por año. Las compañías se pueden clasificar como aquellas que brindan servicios "meramente buenos" o aquellas que brindan servicios excelentes, con el 100% de calidad, sin defecto alguno.**
4. ***Sistemas para monitorear el desempeño de los servicios.*** **Las empresas que brindan servicios de alta categoría hacen, con regularidad, auditorías del desempeño de sus servicios y también de sus competidoras. Emplean diversos medios para medir el desempeño, como las compras comparativas, los compradores fantasma, las encuestas de los consumidores, los formularios de sugerencias y reclamaciones, los equipos de auditoría de los servicios y las cartas dirigidas al presidente. General Electric envía 700 000 tarjetas al año para que las amas de casa las contesten evaluando el desempeño de su personal de servicios. Citibank evalúa continuamente el desempeño de sus trabajadores con base en normas de exactitud, atención y oportunidad, y también emplea a clientes fantasma para comprobar si sus trabajadores están prestando buenos servicios. El First Chicago Bank aplica el Programa de medición del desempeño, que consiste en llevar un gráfico del desempeño semanal que contiene varios elementos relacionados con el servicio al cliente. Siempre que el desempeño queda por debajo de un nivel mínimo aceptable se toman medidas correctivas.**
5. ***Sistemas para atender las reclamaciones de los clientes.*** **Las compañías de servicios que son ágiles atienden de forma expedita y generosa las reclamaciones de sus consumidores y brindan otros servicios gratuitamente cuando su desempeño no ha sido bueno o cuando el cliente ha tenido que esperar mucho tiempo.**
6. ***Persiguen la satisfacción de los colaboradores y de los clientes.*** **Las compañías de servicios excelentes consideran que sus relaciones con los colaboradores se reflejan directamente en las relaciones con los clientes. Crean un ambiente que apoya a los trabajadores, recompensándoles por un buen desempeño en los servicios. Con regularidad auditan la satisfacción de los colaboradores en cuanto a sus tareas. Citibank ha establecido una meta de satisfacción de los colaboradores del orden de 90% y de los clientes de 70%. Pero equiparó los índices y vio que era imposible tener 90% de satisfacción de los colaboradores si 30% de los clientes estaban insatisfechos. Karl**

Albrecht observó que los trabajadores insatisfechos se pueden convertir en los "terroristas" de la organización. En su libro *The Customer Comes Second*, Rosenbluth y Peters[10] afirman que los colaboradores de la empresa, y no sus clientes, son los que deben ocupar el "primer lugar" si ésta pretende realmente satisfacer a sus clientes. Coloque a sus trabajadores en primer lugar y ellos atenderán mejor a los clientes. La base de esto es la evaluación del desempeño humano.

Todo lo anterior tiene que ver con la evaluación del desempeño.

coordinados por el órgano de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, las reglas y las normas burocráticas siempre restan libertad y flexibilidad a quienes participan en el sistema. Además, tiene la desventaja de trabajar con promedios y medias, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se ocupa de lo general y no de lo particular. En su intento por eliminar las diferencias individuales, provoca una marcada tendencia a la estandarización del desempeño de las personas.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil. Por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia (donde prevalece la visión estratégica), los empleados de base (con predominio de la visión táctica) y los jornaleros (donde impera la visión de las operaciones).

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación. Veamos cada uno de ellos.

Escalas gráficas

Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen. Entonces, si una organización escoge el conocimiento del puesto como un factor a evaluar, señala a todos los trabajadores la importancia y la prioridad que confiere a ese aspecto. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización pero, en general, se ubica entre cinco y diez factores. La figura 8.4 muestra los criterios que las organizaciones suelen utilizar para la evaluación.

El método de las escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos. Los factores, previa selección, definen las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva. Cuanto mejor sea ésta, tanto mayor será la precisión del factor. Cada factor se dimensiona para que retrate una banda amplia del desempeño, que va desde el malo o insatisfactorio hasta el óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen valores intermedios.

Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad del trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	Liderazgo	Rapidez de soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de subterfugios
Buen juicio	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de ejecución	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipamiento
Comprensión de situaciones	Personalidad	Cumplimiento de los plazos
Facilidad para aprender	Soltura	Enfoque en los resultados

Figura 8.4 *Criterios para la evaluación del desempeño.*

Una vez definidos los factores de la evaluación, el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación (óptimo, bueno, regular, tolerable y malo) para cada factor. Con los factores de la evaluación y sus respectivos grados se prepara la escala gráfica de evaluación, como muestra la figura 8.5.

El método de las escalas gráficas reduce las opciones de la evaluación a los grados de variación de los factores, lo cual limita las posibilidades del evaluador. También se critica este método porque, mediante la estadística o las matemáticas que arrojan valores objetivos para evaluar a las personas, reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas. Por ejemplo, cuando los grados tienen valores numéricos como excelente = 5, bueno = 4, regular = 3, tolerable = 2 y malo = 1.

Elección forzada

El método de la elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica. La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él. De ahí su nombre de elección forzada.

Investigación de campo

Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de *staff* en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (*staff*) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. De ahí el nombre de investigación de campo. El especialista, a partir de la entrevista con

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Figura 8.5 *Escala gráfica de evaluación del desempeño.*

PROS Y CONTRAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON ESCALAS GRÁFICAS

Pros:

1. **Facilita la planificación y la construcción del instrumento de evaluación.**
2. **Sencilla y fácil de comprender y de utilizar.**
3. **Visión gráfica y global de los factores a evaluar.**
4. **Facilita la comparación de los resultados de varios trabajadores.**
5. **Proporciona una fácil realimentación de datos al evaluado.**

Contras:

1. **La evaluación del desempeño es superficial y subjetiva.**
2. **Produce efecto de generalización (*halo effect*); si el evaluado recibe *bueno* en un factor, probablemente recibirá *bueno* en todos los demás.**
3. **Peca de categorización y homogeneización de las características individuales.**
4. **Limita los factores de la evaluación; funciona como un sistema cerrado.**
5. **Produce rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.**
6. **Ninguna participación activa del trabajador evaluado.**
7. **Tan sólo evalúa el desempeño anterior.**

cada gerente, llena un formulario (descrito en la figura 8.7) para cada trabajador evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.

Método de los incidentes críticos

Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Se parece a la técnica de administración por excepciones que utilizaba Taylor al inicio del siglo xx. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador.

Listas de verificación

Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (*check-lists*) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa, como muestra la figura 8.9.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas.

Críticas a los métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño presentan ciertas características ya superadas y que resultan negativas. Por lo general, son burocráticos, rutinarios y repetitivos. Tratan a las personas como si fueran

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre:____________________________Puesto:__________________Departamento:____________

A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo – para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	N°	+	–		N°	+	–
Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Tiene dificultad con los números Es muy sociable				Tiene dificultad para lidiar con las personas Tiene bastante iniciativa Le gusta reclamar Teme pedir ayuda			
Tiene espíritu de equipo Le gusta el orden No aguanta la presión Acepta críticas constructivas				Tiene potencial de desarrollo Toma decisiones con criterio Es lento y tardado Conoce su trabajo			
Tiene buena presencia personal Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Difícilmente decide				Nunca es desagradable Producción razonable Tiene buena memoria Se expresa con dificultad			

Figura 8.6 *Método de evaluación por medio de la elección forzada.*

PROS Y CONTRAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE LA ELECCIÓN FORZADA

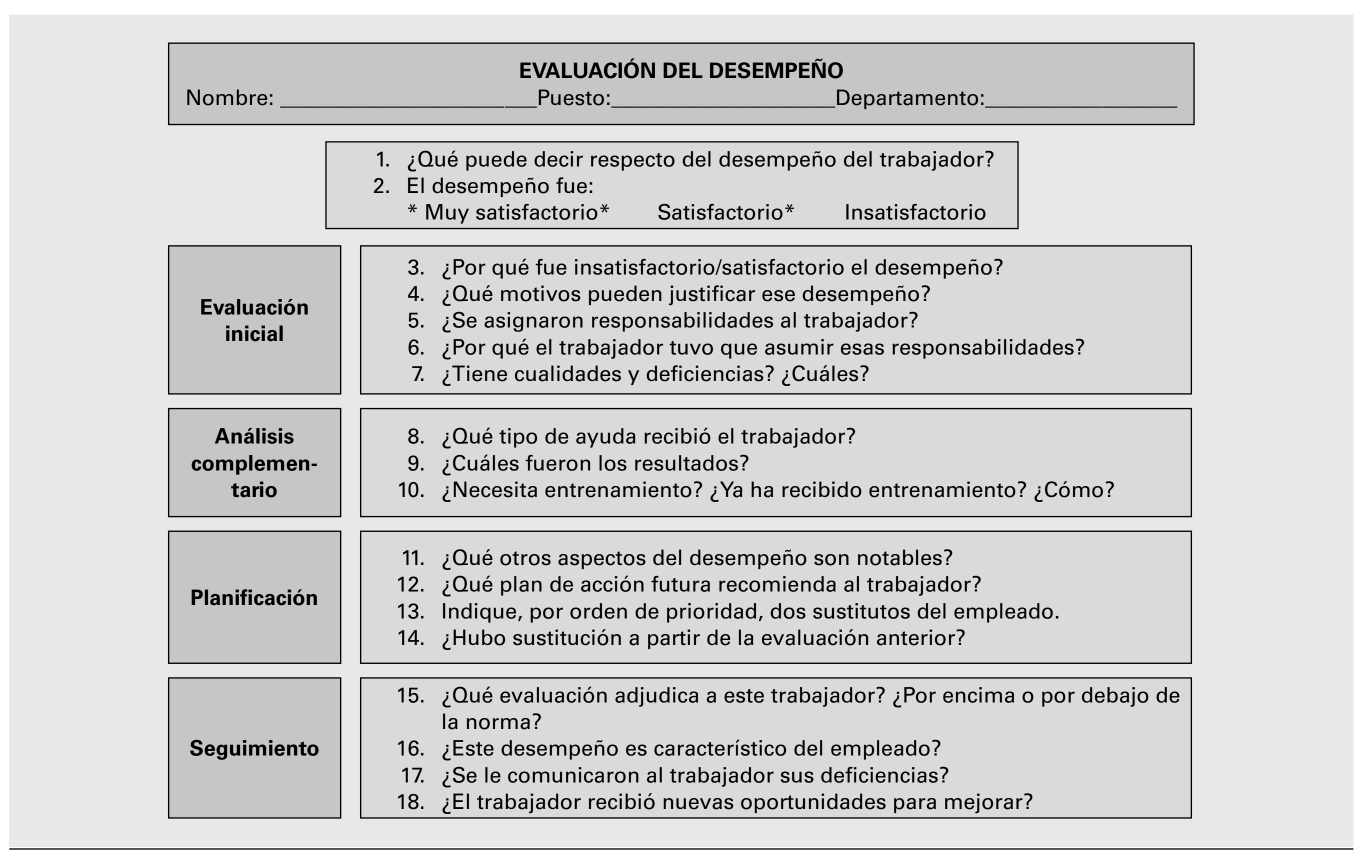
Pros:

1. **Evita el efecto de la generalización (*halo effect*) en la evaluación.**
2. **Elimina la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad.**
3. **No requiere entrenar a los evaluadores para su aplicación.**

Contras:

1. **Planificación y construcción del instrumento muy complejas.**
2. **No proporciona una visión global de los resultados de la evaluación.**
3. **No provoca realimentación de datos ni permite comparaciones.**
4. **Técnica poco contundente respecto a los resultados.**
5. **El evaluado no tiene participación alguna.**

homogéneas y estuvieran estandarizadas. Además, son autocontenidos porque la evaluación funciona como un fin y no como un medio. Les falta libertad en la forma y el contenido. En la actualidad las organizaciones buscan nuevos métodos, más participativos y que impulsen la evaluación; se busca desarrollar métodos capaces de dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan para el negocio de la empresa y para los intereses individuales de las personas, mediante la integración de los objetivos organizacionales y los individuales, que no provoquen conflictos y refuercen la posición de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar y motivar el comportamiento de las personas.


EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
Nombre: ______________________Puesto:____________________Departamento:_________________

1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador?
2. El desempeño fue:
   * Muy satisfactorio* Satisfactorio* Insatisfactorio

Evaluación inicial	3. ¿Por qué fue insatisfactorio/satisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al trabajador? 6. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades? 7. ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?
Planificación	11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador? 13. Indique, por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado. 14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?
Seguimiento	15. ¿Qué evaluación adjudica a este trabajador? ¿Por encima o por debajo de la norma? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias? 18. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

Figura 8.7 *Método de evaluación del desempeño por medio de la investigación de campo.*

PROS Y CONTRAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Pros:

1. **Incluye la responsabilidad de la línea (el gerente evalúa) y la función del *staff* (el departamento de recursos humanos asesora) en la evaluación del desempeño.**
2. **Permite planificar acciones para el futuro (como programas de entrenamiento, orientación, asesoría, etcétera).**
3. **Hace hincapié en la mejoría del desempeño y la consecución de resultados.**
4. **Permite evaluar a fondo el desempeño.**
5. **Propicia una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de *staff*.**

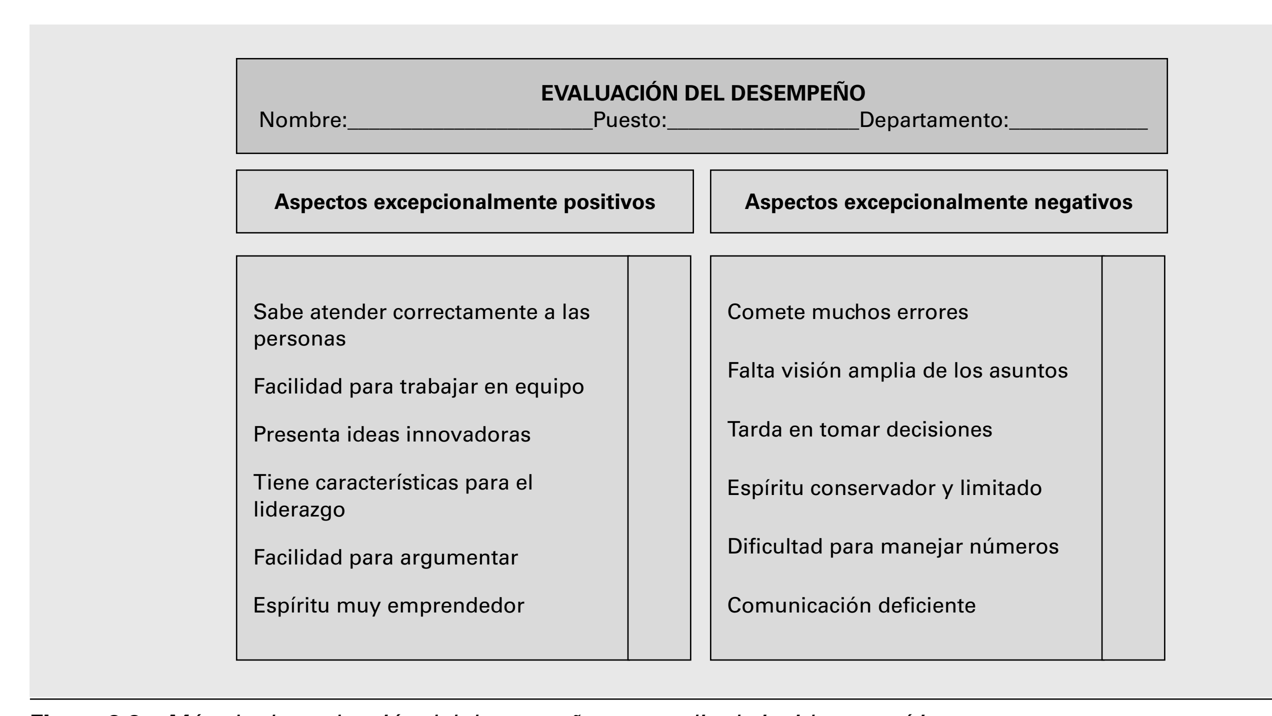
Contras:

1. **Costo operacional elevado porque exige la asesoría del especialista.**
2. **Proceso de evaluación lento y tardado.**
3. **Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas.**

La tendencia a la desburocratización de los procesos de evaluación de las personas ha producido, sobre todo, una reducción radical del papeleo y de los formularios que antes representaban un verdadero dolor de cabeza para los ejecutivos. La evaluación ahora es simple y relajada, está exenta de los formalismos exagerados y de los complicados criterios impuestos por algún órgano centralizador y burocrático. En este sentido la internet y la intranet han ayudado mucho.

Métodos modernos de evaluación del desempeño

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. Ahora surgen nuevos métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva ante el asunto: la autoevaluación y la autodirección de las personas, una



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre:__________ Puesto:__________ Departamento:__________

Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe atender correctamente a las personas		Comete muchos errores	
Facilidad para trabajar en equipo		Falta visión amplia de los asuntos	
Presenta ideas innovadoras		Tarda en tomar decisiones	
Tiene características para el liderazgo		Espíritu conservador y limitado	
Facilidad para argumentar		Dificultad para manejar números	
Espíritu muy emprendedor		Comunicación deficiente	

Figura 8.8 *Método de evaluación del desempeño por medio de incidentes críticos.*

PROS Y CONTRAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE LOS INCIDENTES CRÍTICOS

Pros:

1. **Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno y excepcionalmente malo.**
2. **Hace hincapié en los aspectos excepcionales del desempeño. Los aspectos positivos deben ser subrayados y mejor aplicados, mientras que los negativos deben ser eliminados o corregidos.**
3. **Método fácil de instituir y de utilizar.**

Contras:

1. **No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.**
2. **Peca por fijarse en pocos aspectos del desempeño y, por tanto, resulta tendencioso y parcial.**

mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño.

Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre: ____________________ Puesto: ____________________ Departamento: ________________

Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta la tensión y la presión					
Acepta dirección						Conoce el trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Cumple las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planificación y organización					
Presta atención a los costos						Cuida el patrimonio					

Figura 8.9 *Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación.*

Ahora, la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Dentro de esta nueva evaluación que resurge, la evaluación del desempeño sigue seis etapas:

1. *El formulario de los objetivos consensuados* es el primer paso. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado periodo. Los objetivos se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un consenso. Los objetivos se consensan y no son impuestos desde la cima hacia la base. La superación de los objetivos debe producir algún beneficio a la organización y proporcionar una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o un esquema de remuneración variable. Sin embargo, debe ser un incentivo fuerte y convincente para dinamizar el desempeño hacia los fines pretendidos. El desempeño se debe enfocar en alcanzar esos objetivos y su evaluación dependerá directamente de ello.
2. *El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto.* Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos. Ésta es la condición *sine qua non* del sistema. En algunos casos se celebra una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo establecido.
3. *La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.* A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos ni medios los objetivos son simples promesas. Estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), pueden ser humanos (equipo de trabajo, etc.) y pueden ser inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, asesoría, etc.). Los recursos son una forma de costo por alcanzar los objetivos acariciados.
4. *El desempeño* es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos. El gerente puede brindar consejos y orientación en lugar de mandar, controlar y ser impositivo.
5. *El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos* significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de fe y confianza y, al mismo tiempo, que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado. Siempre que sea posible, el propio evaluado se debe evaluar, es decir, debe saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados. El gerente debe ayudarle en este sentido.
6. *La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta* con mucha información de regreso y, sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una clara percepción y noción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo/resultado que alcanza y sacar sus conclusiones. El gerente debe ayudarle en este sentido.

NOTAS

¿LA APO ES UNA BUENA IDEA?

La APO es una de las buenas ideas que fueron destruidas por el furor burocrático de algunas organizaciones. Cuando Drucker definió el proceso en 1954, se refería a la administración de las empresas por objetivos y autocontrol, es decir, la autodirección no burocratizada. Lo que sobrevivió fue la antítesis de lo que había pregonado: una complicada rutina burocrática e inflexible, con movimiento de la cima hacia abajo y sumamente coercitiva y angustiante. Si se respetara que las bases se ubiquen arriba, entonces habríamos restaurado el verdadero concepto de la APO como un sistema democrático y participativo, uno que proporciona rendimientos tanto a la organización como a las personas involucradas.

EVALUACIÓN CRÍTICA

NUEVOS ENFOQUES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO[11]

Las tendencias en la evaluación del desempeño son:

1. ***Los indicadores deben ser sistémicos*** **a partir de considerar a la empresa como un todo, un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos relevantes. Los indicadores se derivan de la planificación estratégica que define el qué, el cómo y el cuándo medir. Como efecto en cascada, identifica las metas y los objetivos de los departamentos y los niveles jerárquicos participantes. Los indicadores deben ligarse a los procesos de la empresa y enfocarse en el cliente interno o externo. Se deben escoger como criterios específicos para la evaluación, sea para las premiaciones, la remuneración variable, la participación en los resultados, las promociones, etc. Es raro que un único indicador pueda ser lo bastante flexible y universal como para servir a tantos criterios diferentes y, por ello, es necesario tener varios indicadores.**
2. ***Los indicadores se deben escoger en conjunto para*** **evitar distorsiones y no desalinear otros criterios de la evaluación. Hay cuatro tipos de indicadores:**
   a) ***Los indicadores financieros*** **se refieren a elementos como el flujo de caja, la utilidad, el rendimiento sobre la inversión, la relación entre costo y beneficio, etcétera.**
   b) ***Los indicadores ligados al cliente,*** **como su satisfacción, sea interno o externo, el tiempo de entrega de pedidos, la competitividad en precio o calidad, la fracción de mercado abarcada, etcétera.**
   c) ***Los indicadores internos,*** **como los tiempos del proceso, los índices de seguridad, los índices de repetición de trabajo, el ciclo del proceso, etcétera.**
   d) ***Los indicadores de innovación,*** **como el desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo, etcétera.**
3. ***La evaluación del desempeño se debe sustentar en índices de referencia objetivos,*** **que puedan apoyar el proceso, como indicadores de:**
   a) **Desempeño global (de toda la empresa).**
   b) **Desempeño del departamento.**
   c) **Desempeño grupal (del equipo).**
   d) **Desempeño individual (de la persona).**
4. ***La evaluación del desempeño debe tomar en cuenta el contexto general.*** **El ambiente externo también se debe considerar en razón de la evolución de los índices internos confrontados con indicadores externos amplios y generales, como:**
   a) **Los** ***índices de orden económico,*** **que se refieren a la evolución de la coyuntura económica de la región, el país y el mundo.**
   b) ***Aspectos importantes de las empresas*** **del mismo ramo que el negocio o que presenten similitud con el negocio de la empresa (*benchmarking*).**
5. ***La evaluación del desempeño como elemento que integra las prácticas de recursos humanos.*** **La evaluación es una llave que integra los diferentes procesos de recursos humanos: selección, contratación, sueldos y salarios, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de las personas de la organización. Se trata de un medio de "vinculación" que integra todos los procesos de la administración de recursos humanos.**
6. ***La evaluación del desempeño se basa en procesos no estructurados,*** **sin los antiguos rituales burocráticos de llenado de formularios y en la comparación con factores genéricos y amplios para la evaluación. Una total desburocratización y desregulación. La evaluación no estructurada es flexible y la efectúan los gerentes por medio del contacto directo y cotidiano con los subordinados. La evaluación produce un entendimiento entre el gerente y el colaborador, ya no es un acto de juicio definitivo y superior respecto al comportamiento del colaborador. Es casi una negociación, porque las dos partes intercambian ideas e información y su resultado es un compromiso conjunto: ofrecer las condiciones para el crecimiento profesional y, por otra parte, alcanzar los objetivos o los resultados. Los cambios en la forma y el contenido del proceso. Los viejos métodos de las escalas gráficas, la elección forzada, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación están en reformulación para llegar a una configuración que satisfaga las nuevas exigencias.**

7. ***La evaluación del desempeño como forma de realimentación para las personas.*** **La evaluación constituye un instrumento para realimentar información, es decir, para proporcionar a las personas información y orientación, para su autoevaluación, autodirección y autocontrol. En este contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio y extenso con nuevos aspectos como:**
   a) ***La competencia personal*** **que implica la capacidad para aprender de las personas y la creación de conocimientos y habilidades nuevas y diferentes.**
   b) ***La competencia tecnológica*** **que implica la capacidad para asimilar el conocimiento de las diferentes técnicas que se necesitan para el desempeño e incluye generalidad y multifuncionalidad.**
   c) ***La competencia metodológica*** **que implica la capacidad para tomar la iniciativa e implantar medidas para resolver problemas en diversas situaciones. Es como un espíritu emprendedor que resuelve espontáneamente los problemas.**
   d) ***La competencia social*** **que implica la capacidad para relacionarse con personas o grupos, así como para trabajar en equipo.**

   Las personas deben reunir dosis diferentes de cada una de estas diversas competencias y, para ello, deben recibir realimentación suficiente para autodiagnosticar su desempeño cotidiano.

8. ***La evaluación del desempeño da cada vez más importancia a los resultados.*** **Las metas y los objetivos que se deben alcanzar son más importantes que el comportamiento en sí. Los medios ceden su lugar a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar. Los medios deben estar en manos de las personas que los escogen libremente de acuerdo con sus preferencias o habilidades personales. Los fines se convierten en el parámetro de la evaluación para recompensar un trabajo excelente. Lo que interesa es un desempeño eficaz y no sólo eficiente. Las organizaciones de alto desempeño procuran crear las condiciones ideales para obtener y mantener un alto desempeño de sus trabajadores.**

9. ***La evaluación del desempeño ahora se relaciona con la noción de la expectación.*** **La expectación es la relación entre las expectativas personales y las recompensas que se derivan del nivel de productividad del individuo. Se trata de una teoría de las contingencias de la motivación, en cuyo caso la productividad se considera un resultado intermedio en una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados, como el dinero, la promoción, el apoyo del gerente, la aceptación del grupo, el reconocimiento público, etc. Se trata de elevar el nivel de la valencia positiva de la productividad y la calidad en el trabajo. En otros términos, se refiere a elevar el grado de instrumentalidad de la excelencia en el comportamiento laboral. Esto significa marcar en la cabeza de las personas que la excelencia en el desempeño produce beneficios para la empresa y también para ellas. Para lograrlo es necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño con incentivos de corto plazo, como la remuneración flexible o el sistema de incentivos. Un sistema de flexibilización sin costos adicionales para la empresa, pero con participación de las personas en los resultados alcanzados y en la consecución de los objetivos formulados.**

EVALUACIÓN CRÍTICA

EL SISTEMA DE MEDICIÓN Y SUS INDICADORES

Otros dos factores importantes marcan el curso que sigue la evaluación del desempeño. El primero es que las organizaciones ahora sustituyen la estructura funcional y departamentalizada por la organización por procesos o por equipos, lo que altera profundamente los sistemas de indicadores y de mediciones dentro de ellas. El segundo factor es la participación de los colaboradores en los resultados de las organizaciones, lo cual requiere un sistema de mediciones e indicadores que permita las negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus trabajadores. En muchas organizaciones todavía faltan indicadores del desempeño o existe un uso desordenado de varios indicadores dispersos e inconexos que no genera la visión global que se necesita.

LA ARH HOY EN DÍA

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN CHEVRON[12]

Chevron Corporation ha establecido dos objetivos para la evaluación del desempeño:

1. **Mejorar el desempeño de los empleados.**
2. **La satisfacción obtenida por medio de comunicaciones proactivas entre el supervisor y el empleado.**

Los beneficios que se derivan son que las dos partes comprenden las expectativas, las prioridades claras, la mejoría de los métodos de trabajo y el reconocimiento temprano de las tendencias positivas y negativas del desempeño. Tanto el supervisor como el empleado son igualmente responsables de iniciar conversaciones, responder a la realimentación y hacer que la evaluación funcione. La figura 8.10 presenta esas responsabilidades principales.

Responsabilidades del empleado	Responsabilidades de ambos	Responsabilidades del supervisor
• Iniciar la sesión • Responder a la evaluación • Proporcionar realimentación al supervisor • Solicitar asistencia para el autodesarrollo	• Cambiar, cuando sea necesario: —Los objetivos y las prioridades —Las responsabilidades básicas del puesto —Los niveles de importancia y de la mejora del desempeño	• Iniciar la sesión • Proporcionar realimentación del desempeño • Dirigir para mejorar el desempeño • Escuchar la realimentación del empleado

Notas para una evaluación eficaz:	• Resaltar el buen desempeño de la persona • Proporcionar realimentación inmediata del desempeño • Prestar total atención a las personas cuando proporcionan realimentación • Ser específico en la comunicación • Propiciar la comunicación de doble vía: la realimentación bilateral
Cómo ser evaluado:	• Solicitar realimentación • Pedir información adicional, explicaciones o aclaraciones • Concebir la realimentación • Utilizar la realimentación

Figura 8.10 *Las recomendaciones de Chevron.*

Chevron hace las recomendaciones siguientes para discusiones que se ponen difíciles entre las partes:

EL EVALUADOR DEBE AYUDAR A:

- **Preparar la evaluación**
- **Ser directo y cuidadoso**
- **Ser claro sobre el problema, su efecto y las expectativas futuras**
- **Pedir ideas y sugerencias al evaluado**

EL EVALUADOR PUEDE AYUDAR A:

- **Escuchar abiertamente**
- **Asumir el problema**
- **Hacer preguntas para esclarecer el problema**
- **Dejar en claro lo que espera**

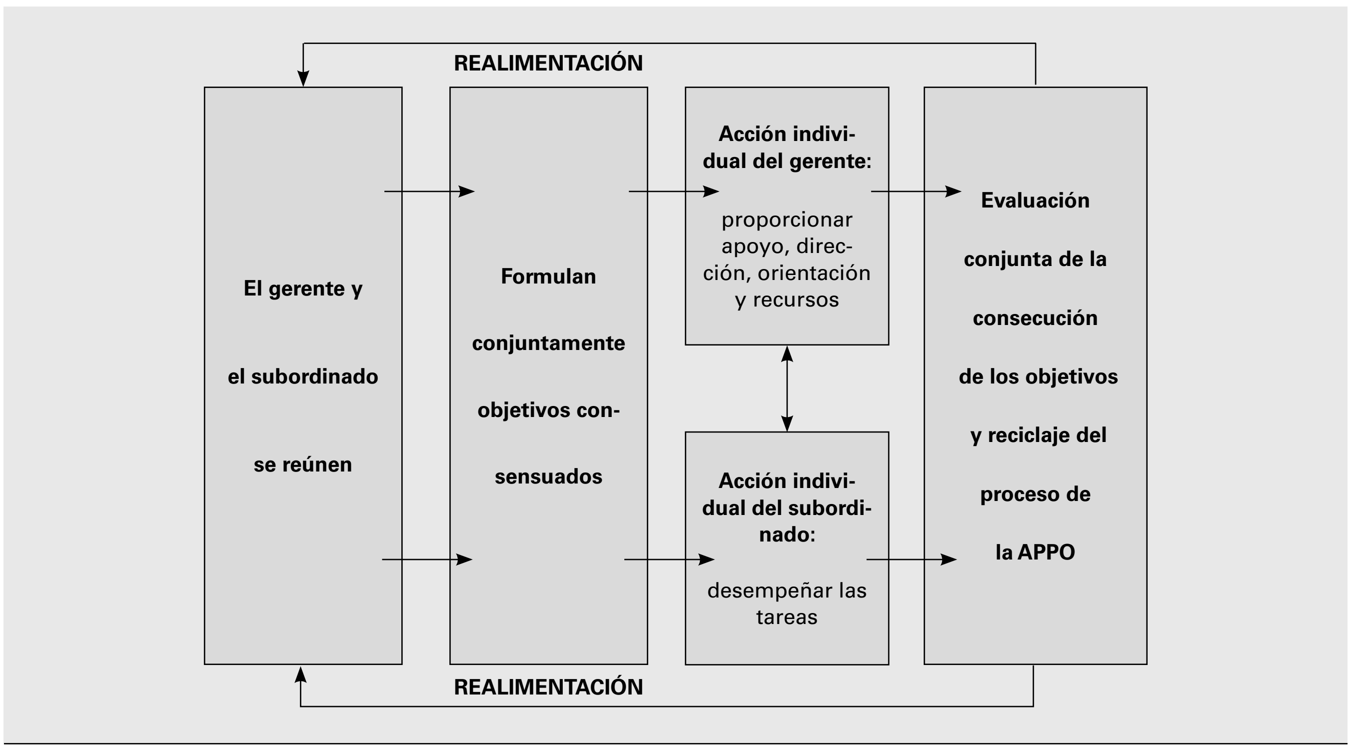


Figura 8.11 *El proceso de la administración participativa por objetivos.*[13]

Con esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la valoración del pasado, sino por el enfoque en el futuro. Lo mejor del caso es que se orienta más hacia la planificación del desempeño futuro que al juicio del desempeño pasado. Las cosas no quedan ahí, sino que también procuran orientar el desempeño hacia metas y objetivos de previa negociación y establecimiento, rodear al colaborador con todos los recursos que necesita para que los pueda alcanzar, evaluarle con mediciones adecuadas y comparativas y, sobre todo, procura darle consistencia por medio de la constante realimentación y la evaluación continua. Todo ello para asegurar un desempeño conforme a las necesidades de la organización y de los objetivos de la carrera del evaluado.

La definición de los objetivos es un paso importante para esclarecer las expectativas que se depositaron en el colaborador, lo que éste debe tener en mente respecto a su desempeño. Otro paso importante es la concordancia del colaborador con los objetivos. Éstos deben ser negociados a efecto de que exista un compromiso, el cual depende del contrato de desempeño que establece, por escrito, las expectativas y los compromisos para el próximo periodo. El contrato de desempeño es un acuerdo que negocian el gerente y el colaborador en lo tocante al papel que ambos desempeñarán durante el periodo considerado y a las metas y los objetivos que deben alcanzar. El colaborador ejecuta las tareas, mientras que el gerente proporciona los recursos necesarios (equipos o personas, supervisión, orientación, instalaciones, entrenamiento, realimentación y asesoría) para tal efecto. Cada una de las partes del contrato tiene su responsabilidad. El colaborador cobra recursos, mientras que el gerente cobra resultados. El contrato de desempeño se basa en dos piezas principales: la relación de las responsabilidades básicas y las normas de desempeño para cada una de ellas. La lista de las responsabilidades básicas enumera todas las actividades que el colaborador debe desempeñar, mientras que las normas de desempeño se refieren a las descripciones de los resultados u objetivos que se deben alcanzar. El ciclo de la evaluación participativa por objetivos consiste en definir los objetivos y las responsabilidades, en desarrollar normas de desempeño, en evaluar el desempeño y, de nueva cuenta, en redefinir los objetivos, y así en lo sucesivo. Es importante

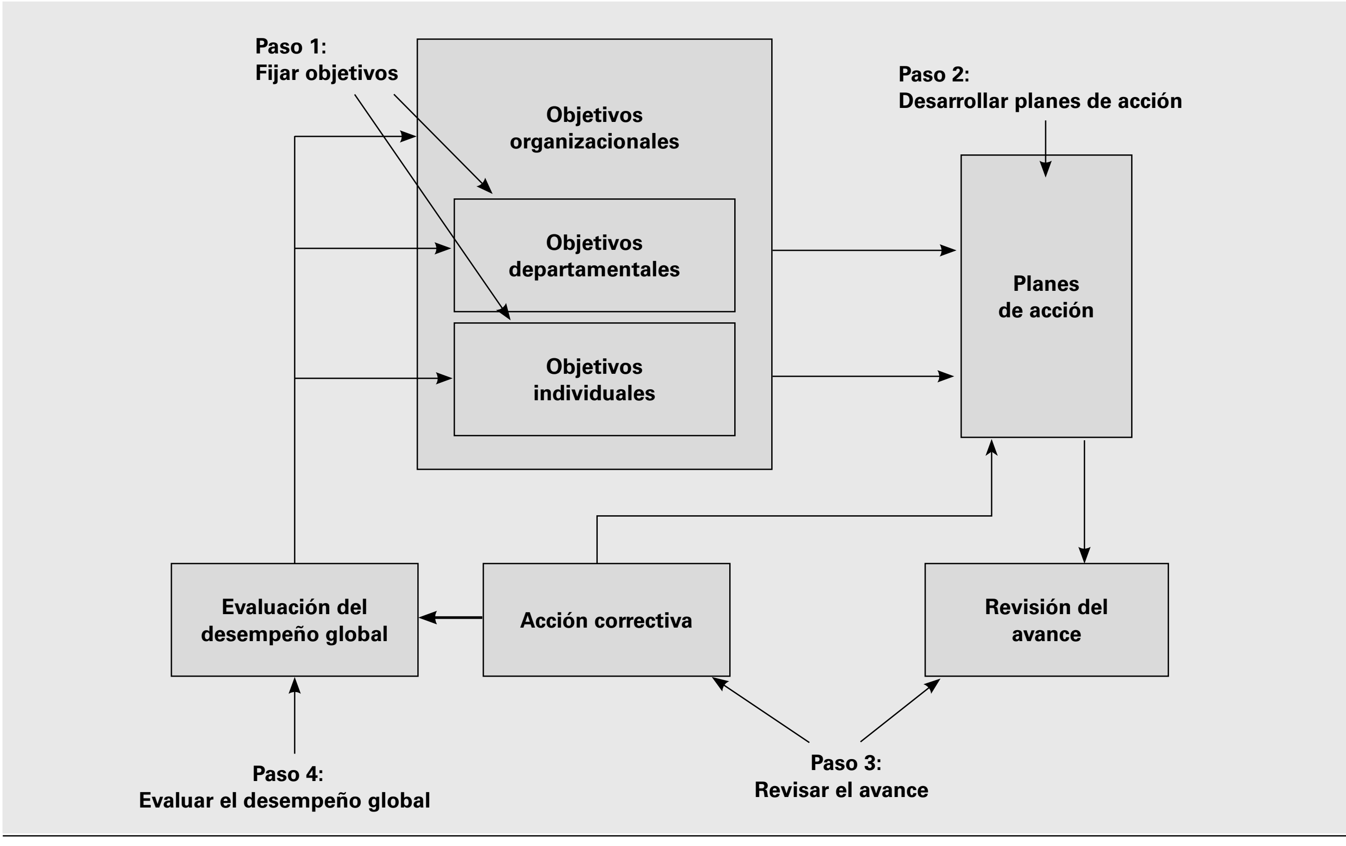


Figura 8.12 *El proceso de la administración participativa por objetivos.*[14]

que exista un mecanismo que motive a las personas en razón de recompensas materiales y simbólicas.

Evaluación de 360°

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan.[15] Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados. Así, la evaluación es una pasarela a la vista de todos, lo cual no es nada fácil. La persona queda en una posición muy vulnerable si no está bien preparada o si no tiene la mente abierta y es receptiva ante este tipo de evaluación amplia y envolvente.

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. El enfoque es predominantemente administrativo y conductual. Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual. Cada evaluador, inclusive el colaborador evaluado, recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la autoevaluación del propio colaborador, proporcionando una constelación de percepciones comparativas. En algunos casos, otros proveedores y clientes internos también toman parte en el proceso. A final de cuentas, una vez tabulados los da-

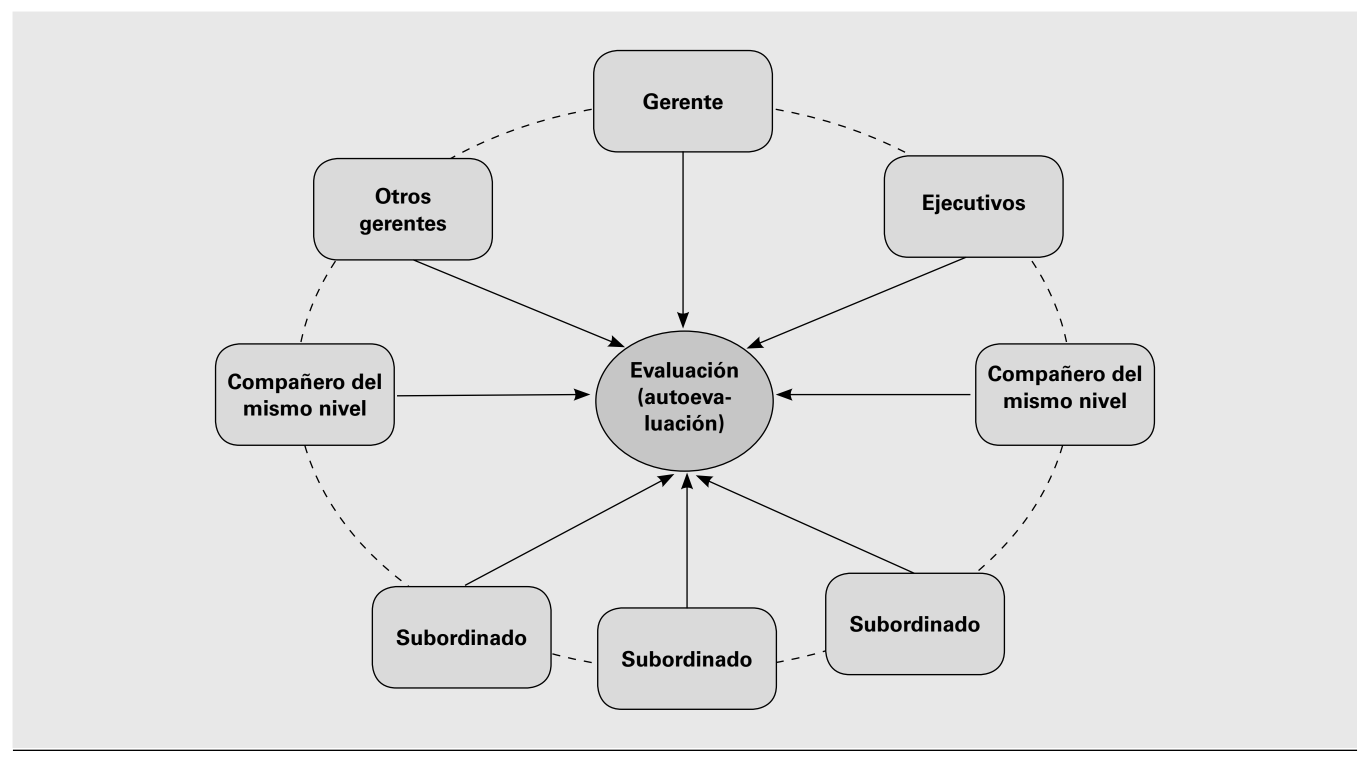


Figura 8.13 *Evaluación de 360°.*

CASO DE APOYO

LAS NORMAS DE DESEMPEÑO DE GENERAL ELECTRIC Y DE AMERICAN AIRLINES

Los gerentes de General Electric (GE) establecen y definen las normas de desempeño de la manera siguiente:[16]

1. **Las *normas de la rentabilidad,* con las cuales GE pretende generar utilidades dentro de un periodo determinado. Es el rendimiento sobre la inversión. GE pretende mantener y elevar las normas de rentabilidad por medio de todos los programas que puedan aumentar el porcentaje de ganancias de la compañía.**
2. **Las *normas del posicionamiento en el mercado*, con las cuales GE pretende mantener una participación determinada del total de ventas de un mercado específico frente a sus competidores. John Welch, Jr., ex presidente de GE, anunció que todo producto ofrecido por la compañía debía tener la mayor, o la segunda mayor, participación en el mercado frente a los productos ofrecidos por los competidores.**
3. **Las *normas de la productividad*, con las cuales GE señala la manera en que los distintos segmentos de la organización deben producir, con enfoque en la productividad. Uno de los métodos para convencer a los trabajadores de que se involucraran para aumentar la productividad de la compañía fue simplemente tratarles con dignidad y hacer que se sintieran parte del equipo de GE.**
4. **Las *normas del liderazgo*, con las cuales GE quiere alcanzar una posición de liderazgo en la innovación de productos. Estas normas indican lo que se debe hacer para alcanzar el liderazgo en la innovación. Por lo mismo, la compañía se volvió pionera en el desarrollo de diamantes sintéticos para uso industrial.**
5. **Las *normas del desarrollo del personal*, con las cuales GE indica el tipo de programas de entrenamiento en que los trabajadores deben participar. La compañía utiliza una compleja tecnología de entrenamiento y las sesiones son apoyadas por avanzados sistemas de proyección, recursos audiovisuales computarizados, vídeo láser, etcétera.**
6. **Las *normas de las actitudes de los trabajadores*, con las cuales GE indica los tipos de actitudes que sus gerentes deben incentivar en sus subordinados. La**

construcción de actitudes dirigidas a mejorar la calidad del producto refleja una posición moderna que muchas empresas emulan.

7. Las *normas de la responsabilidad social*, con las cuales GE indica el nivel y los tipos de contribuciones que la empresa pretende hacer a la sociedad. La compañía reconoce la responsabilidad que tiene con la sociedad y, con la ayuda de sus trabajadores, realiza distintos trabajos de interés para la comunidad.
8. Las *normas que reflejan el equilibrio entre los objetivos de corto y de largo plazos.* GE reconoce que los objetivos de corto plazo incrementan la probabilidad de alcanzar los objetivos de largo plazo. Estas normas resaltan la necesidad de alcanzar los objetivos de corto y de largo plazos.

Las organizaciones establecen normas o criterios para monitorear y evaluar su desempeño. Algunas establecen un número máximo de rechazos como medida de la calidad. Otras adoptan el número de veces en que se cumplió con la fecha de entrega como medida de puntualidad. El objetivo es bajar a cero los rechazos y surtir los pedidos de los clientes en las fechas previstas. Por razones que no están dentro de su control, esto no siempre es posible. La participación del personal de base provoca que los supervisores y los operarios de las máquinas decidan juntos algunas normas mínimas, como 5% de rechazos y 80% de puntualidad en las entregas de los pedidos en las fechas previstas y 48 horas de retraso máximo para los pedidos restantes. El desempeño se mide una vez al final del mes. Si no se han cumplido las normas, el supervisor, el colaborador y el gerente se reúnen para evaluar el problema y sus causas y para tratar de corregir la situación.

Por otra parte, American Airlines establece dos normas específicas para el desempeño del personal operativo en los aeropuertos de todo el mundo:

1. Una puntualidad de 95% en los horarios de todas las llegadas programadas de los vuelos.
2. Las posibles demoras de los vuelos no deben pasar de 15 minutos.
3. Una espera de menos de cinco minutos para 85% de los pasajeros formados para registrarse en los aeropuertos.

PREGUNTAS

1. ¿Usted cómo integraría todas las normas de desempeño de GE para obtener la sinergia de su conjunto?
2. Si usted fuera presidente de GE, ¿cómo detallaría las normas de desempeño de la empresa para que todos los trabajadores las conozcan?
3. Compare las normas de desempeño de GE con las de American Airlines.

LA ARH HOY EN DÍA

REMODELE LOS PRINCIPALES MECANISMOS DE CONTROL[17]

Tom Peters propone que, para imprimir flexibilidad en las organizaciones, es necesario redefinir radicalmente (o abandonar por completo) los tres elementos de control organizacional sobre las personas: la evaluación del desempeño, el establecimiento de objetivos y la descripción de los puestos. Estos tres elementos se fueron burocratizando progresivamente para reforzar la estabilidad y la permanencia del sistema, su dirección quedó en manos de especialistas y sufren un alarmante desfase frente a las necesidades del ambiente cambiante de hoy. Peters dice que producen más daños que beneficios, que se deberían concentrar más en lo que es importante, en lugar de funcionar como simples relatos informativos de la situación. Por tanto, la evaluación del desempeño, que es un asunto de vital importancia, se debe ceñir a siete recomendaciones, a saber:

1. *La evaluación del desempeño debe ser constante* y no debe ser un hecho anual, semestral o periódico. Debe funcionar con base en la realimentación diaria y cotidiana, en lugar de tomar a las personas por sorpresa.
2. *La evaluación es —y debe ser— una tarea que toma mucho tiempo,* es decir, tiempo diario para realimentar cada evaluación, tiempo de preparación para la evaluación, tiempo dedicado a reuniones de

evaluación conjunta y tiempo de trabajo en grupo para consultar a los compañeros y conversar con el evaluado.

3. ***Las categorías de la evaluación deben ser pocas*** **(por ejemplo, sólo superior, satisfactorio e insatisfactorio). Se debe evitar toda forma de clasificación forzada.**
4. ***Reducir la complejidad de los procedimientos y los formularios de la evaluación formal.*** **El ideal sería tener sólo un "contrato" escrito, entre el superior y los subordinados, que contuviera los objetivos anuales o semestrales específicos, los del desarrollo de la carrera, los ascensos, los de la mejora personal en áreas deficitarias y los objetivos estratégicos del equipo o del grupo. Este contrato debe estar en negociación y renegociación continua de las partes. El contrato psicológico tiene más valor que el formal.**
5. ***Los objetivos de la evaluación deben ser claros y explícitos,*** **de modo que hagan hincapié en lo que se pretende suceda y que calibren el desempeño en ese sentido.**
6. ***Las decisiones de retribución salarial deben ser públicas.*** **La confidencialidad no permite que las personas sepan quién tiene éxito. Las recompensas financieras se deben divulgar y destacar abiertamente.**
7. ***La evaluación formal sólo debe ser una parte del reconocimiento general del desempeño de las personas.*** **El desempeño excelente debe ser festejado y celebrado públicamente.**

¿Qué piensa usted de todo lo anterior?

 NOTAS

LOS PROS Y LOS CONTRAS DE LA EVALUACIÓN DE 360°[18]

Pros:

- El sistema es más comprehensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas.
- La información es de mejor calidad.
- Complementa las iniciativas de la calidad total y hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo.
- Como la realimentación proviene de varios evaluadores, puede contener preconcepciones y prejuicios.
- La realimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado.

Contras:

- El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones.
- La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento.
- Puede implicar evaluaciones encontradas en razón de los distintos puntos de vista.
- El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados.
- Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

INDUSTRIAS REUNIDAS OMEGA

Camila pretendía vender a Rubens la idea de un sistema de evaluación del desempeño muy dinámico e interactivo. Su preferencia particular era el método de la administración por objetivos participativa. ¿Usted cómo se comportaría en el lugar de Camila para justificar sus preferencias ante el director y presidente de la compañía?

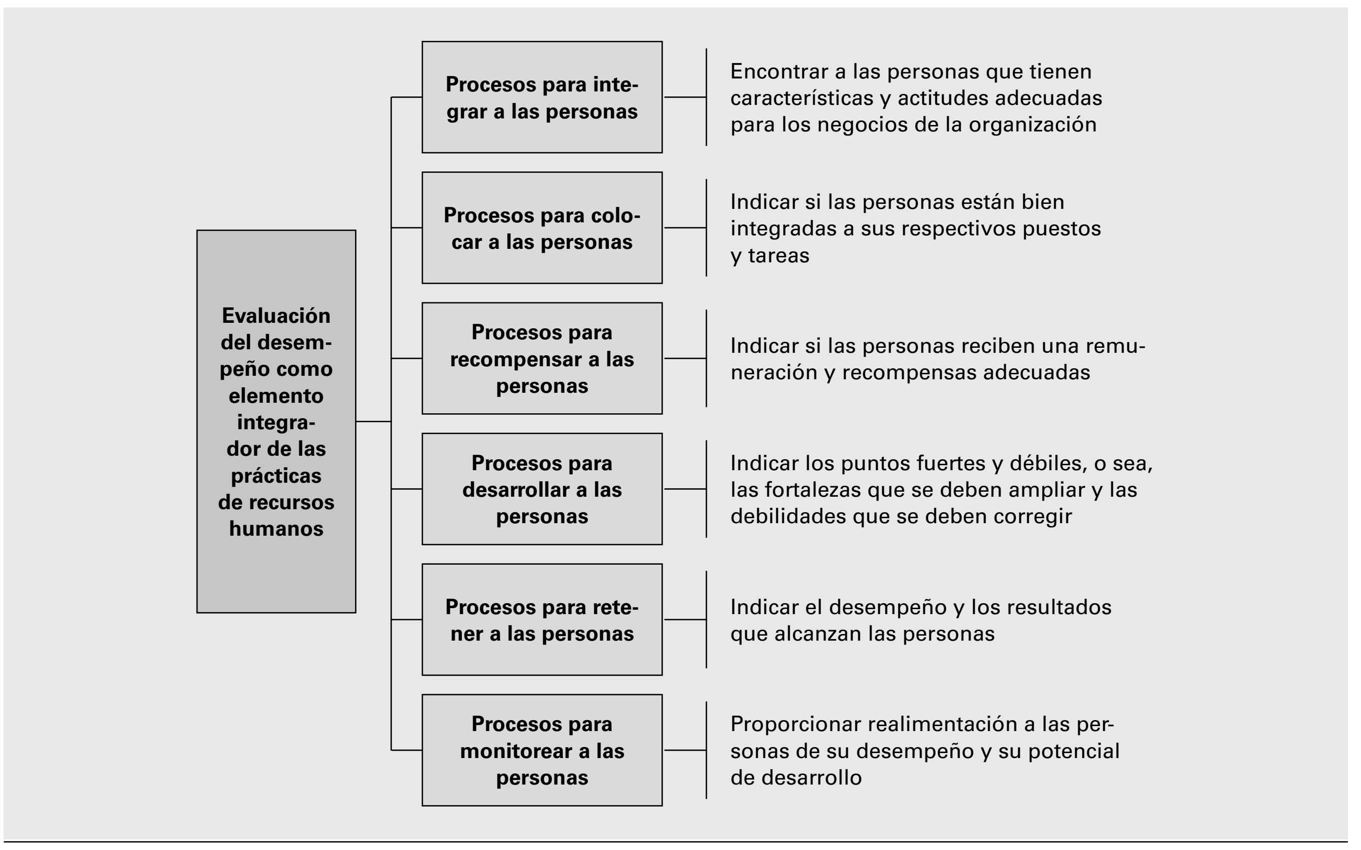


Figura 8.14 *Evaluación del desempeño como integradora de las prácticas de la administración de recursos humanos.*

CASO PARA DISCUSIÓN

LA EVALUACIÓN DE LOS GERENTES DE FIRESTONE[19]

Firestone Tire & Rubber Co. es la segunda empresa del ramo de los neumáticos en Estados Unidos, con 18% del mercado estadounidense. Produce y comercializa neumáticos y productos de hule para automóviles, camiones, autobuses, tractores y aviones. Existen 2 100 establecimientos y representantes independientes que venden sus neumáticos. Las tiendas son un "vínculo" vital con los consumidores y sus gerentes son el recurso humano clave que determina las ventas y las ganancias de la empresa. El desempeño del gerente de cada establecimiento se evalúa anualmente por su jefe inmediato.

Los gerentes de las tiendas tienen varias responsabilidades. Deben alcanzar el máximo volumen de ventas y la ganancia líquida máxima. Supervisan las fases de operación de la tienda: las ventas, la comercialización, los servicios, los precios y el mantenimiento. Son responsables del control de todos los activos de la tienda y de la prevención de riesgos y de pérdidas. Los gerentes entrevistan, seleccionan, entrenan y supervisan a los trabajadores, y siguen su progreso y desarrollo. Tienen reuniones con los trabajadores y dan seguimiento a su productividad. Establecen las cuotas de ventas de los trabajadores y evalúan su cumplimiento. Trabajan con personal de ventas y actúan personalmente en asuntos comerciales que implican a otros representantes. Interpretan y explican las políticas de operación y los procedimientos de las tiendas a los subordinados para conservar su adhesión. Investigan quejas y hacen los ajustes necesarios. Mantienen las tiendas limpias y prestan suma atención a:

A - La administración de los recursos humanos: 30%

1. **Todos los días supervisan directamente a los colaboradores y, por medio de ellos, a otros trabajadores: dirigen actividades, programas, obligaciones y hora-**

rios de trabajo y siguen los resultados de las ventas y la productividad. Instruyen o dirigen la instrucción de los nuevos trabajadores en cuanto a los procedimientos de trabajo, los resultados esperados, los programas de cuotas de ventas, la información sobre productos y precios, y supervisan el cumplimiento de esas instrucciones.

2. **Una vez por semana entrevistan a candidatos, reciben solicitudes de empleo, determinan calificaciones (utilizan cuestionarios de empleo) y seleccionan a los candidatos para los puestos abiertos o archivan las solicitudes de empleo para su futura consideración.**
3. **Una vez al mes determinan el número de trabajadores que se necesitan para que las operaciones de la tienda sean lucrativas, a partir de las ventas individuales, la productividad, el pago de salarios, los requisitos futuros de recursos humanos, etcétera.**
4. **Una vez al mes preparan, planifican y dirigen reuniones con los trabajadores para informarles de los nuevos productos y políticas, crean entusiasmo por las ventas, explican los programas de incentivos, ayudan a las demostraciones de ventas, etcétera.**
5. **Una vez por semana entrenan y dirigen el entrenamiento de los nuevos empleados, siguiendo los programas de entrenamiento establecidos para su eficaz aprovechamiento, dirigen el entrenamiento en el puesto y supervisan las actividades de entrenamiento de los trabajadores.**

B - Las ventas y las promociones de ventas: 30%

1. **Todos los días evalúan las ventas de cada trabajador, siguen el avance de cada uno en el camino por alcanzar las cuotas y determinan y toman las medidas necesarias para ayudarles a alcanzar las metas.**
2. **Todos los días trabajan con los vendedores para establecer los objetivos de las ventas y dan seguimiento a los resultados, utilizan mapas y registros de ventas para asegurar el máximo esfuerzo de ventas y el aprovechamiento eficaz del tiempo. Tienen reuniones con los vendedores para determinar la eficacia de sus contactos, las razones que explican la falta de avance y les ayudan a cerrar ventas y a asegurar negocios adicionales.**
3. **Todos los días contactan por teléfono o personalmente a clientes potenciales y a negocios inactivos, promueven y solicitan ventas y servicios, y acompañan el cierre de ventas. Comprueban la satisfacción de los clientes y procuran asegurar ventas a cada uno de ellos.**
4. **Todos los días contactan a representantes comerciales para promociones especiales de ventas y definen posibilidades y requisitos de ventas de servicios.**
5. **Una vez a la semana preparan materiales de publicidad, siguiendo las sugerencias de comercialización y contratan la inserción de anuncios en diarios locales. Avisan a los trabajadores de estos programas de publicidad.**
6. **Siempre mantienen el programa comercial de ventas al detalle y los precios, de acuerdo con las políticas establecidas.**

C - El inventario de ventas y el control de egresos: 15%

1. **Siempre revisan los registros de rotación de existencias, determinan los pasos correctivos necesarios y toman las medidas correspondientes. Establecen los niveles de inventario y de los pedidos de acuerdo con los resultados de las ventas.**
2. **Una vez al mes preparan presupuestos de ventas y de egresos y cubren las ventas estimadas y los gastos del periodo.**
3. **Todos los días evalúan los mapas de control de los egresos, comparan los gastos actuales con los presupuestos previstos y determinan las acciones necesarias para que cuadren los presupuestos aprobados.**
4. **Siempre son responsables de la integridad y la exactitud de todos los inventarios, datos contables, *sobreprecios* y *descuentos*.**

D - Los controles: 10%

1. **Una vez por semana comprueban existencias, equipamientos y servicios, observan las actividades de la tienda y determinan el equipamiento que debe mantenerse en condiciones de operación. Inspeccionan todas las partes de la tienda, revisan las condiciones de seguridad, las precauciones de incendio y la protección de los activos de la compañía. Verifican los créditos, avalados por entidades de información de crédito, y establecen límites de crédito.**
2. **Siempre son responsables de verificar los errores o los asientos de caja en los libros.**
3. **Todos los días investigan las quejas de los clientes y hacen los ajustes o toman las medidas correctivas necesarias para su satisfacción.**

E - Diversas funciones: 15%

1. **Una vez por semana leen y firman toda la correspondencia sobre las políticas para las operaciones de las tiendas y los procedimientos administrativos; analizan y ponen en práctica las nuevas políticas y los procedimientos de la compañía.**
2. **Una vez al mes preparan cartas para el gerente regional sobre el avance de la tienda, los planes de ventas, los resultados alcanzados, las condiciones del mercado, etcétera.**
3. **Todos los días inspeccionan los neumáticos y otras mercancías, determinan las elecciones, preparan publicidad y asuntos de crédito. Hacen los ajustes correspondientes de acuerdo con las políticas.**
4. **Una vez por semana asisten a las ventas locales y a reuniones de organizaciones civiles y toman parte en asuntos cívicos y comunitarios.**

Las figuras que se presentan a continuación describen las responsabilidades de los gerentes de tienda y el formulario para su evaluación del desempeño.

PREGUNTAS

1. **¿Qué opina respecto a la descripción de las responsabilidades de los gerentes de las tiendas de Firestone?**
2. **¿Usted cómo prepararía una evaluación del desempeño a partir de esta descripción? Utilice la figura 8.16.**
3. **¿Qué parte de la evaluación del desempeño utilizada por Firestone requiere de juicios subjetivos o consideraciones del evaluador?**
4. **Suponga que el gerente de una tienda de Firestone obtiene una calificación excelente en la evaluación de su desempeño. ¿Significa que se le debe promover? ¿Por qué?**

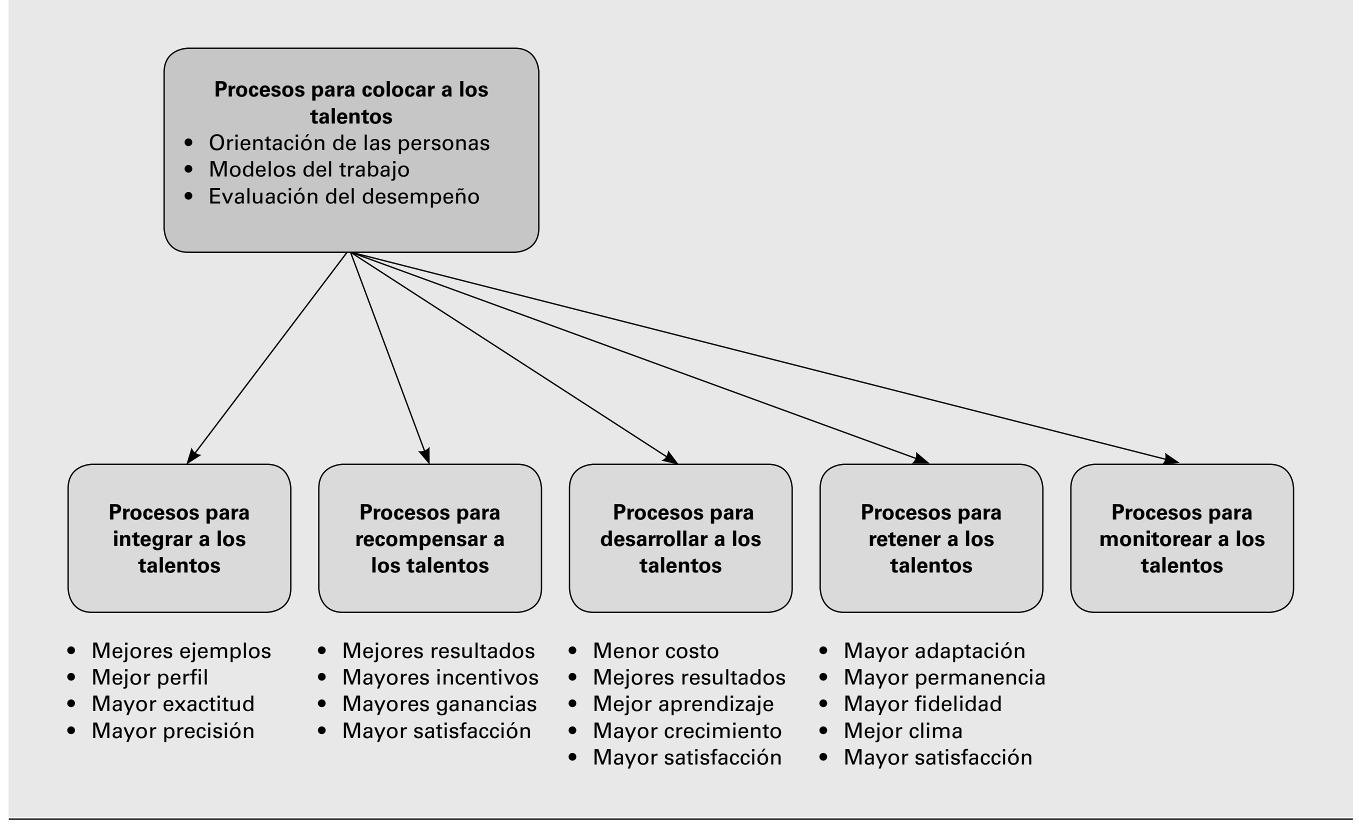


Figura 8.15 *La influencia que los procesos para colocar a los talentos tienen en los demás procesos.*

LA ARH HOY EN DÍA

LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La tecnología de la información (TI) está cambiando la administración de recursos humanos. En el mercado hay muchos programas de *software* baratos que sirven de plataformas para la evaluación del desempeño y que presentan menúes con varias dimensiones (factores de la evaluación con diferentes calificaciones), entre ellas la autonomía, la iniciativa, la comunicación, la toma de decisiones, la planificación y la productividad. Cada dimensión cubre varios factores de la evaluación: la comunicación puede cubrir factores separados como redacción, comunicación verbal, receptividad de la realimentación, visión crítica, capacidad para escuchar, habilidad para mantener a otros informados, apertura mental, etc. Otros sistemas ofrecen una versión compleja de la escala gráfica y permiten que el evaluador navegue por categorías de desempeño y de subfactores. El EPM (*Electronic Performance Monitoring*) es otro producto de la tecnología de información que facilita la evaluación del desempeño. En realidad, las organizaciones utilizan redes de computadoras que facilitan evaluar día con día el desempeño de las personas. Esto permite que las personas conectadas al sistema se monitoreen y sepan exactamente cuándo y cómo corregir sus debilidades y fallas.

tos, el evaluado recibe realimentación por medio de un informe individual y reservado de los mapas que resultan de la evaluación. Con esta base, puede elaborar con su gerente —y el apoyo de recursos humanos— un plan individual de desarrollo.

La evaluación del desempeño funciona como elemento que integra las prácticas de la administración de recursos humanos como presenta la figura 8.15.

Administración del desempeño

La evaluación del desempeño se encamina, cada vez más, a convertirse en una acción más amplia y extensa. Las organizaciones están migrando hacia lo que llamamos la administración del desempeño, o sea, el valor mensurable que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando ésta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos.

La evaluación busca comprobar si se alcanzaron los objetivos y cómo se podría mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados, cuál fue el resultado alcanzado y cuál fue la participación que el individuo o grupo que lo produjo tuvo en él. Esto permite que las personas tengan libertad para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales.

Aplicaciones de la evaluación del desempeño

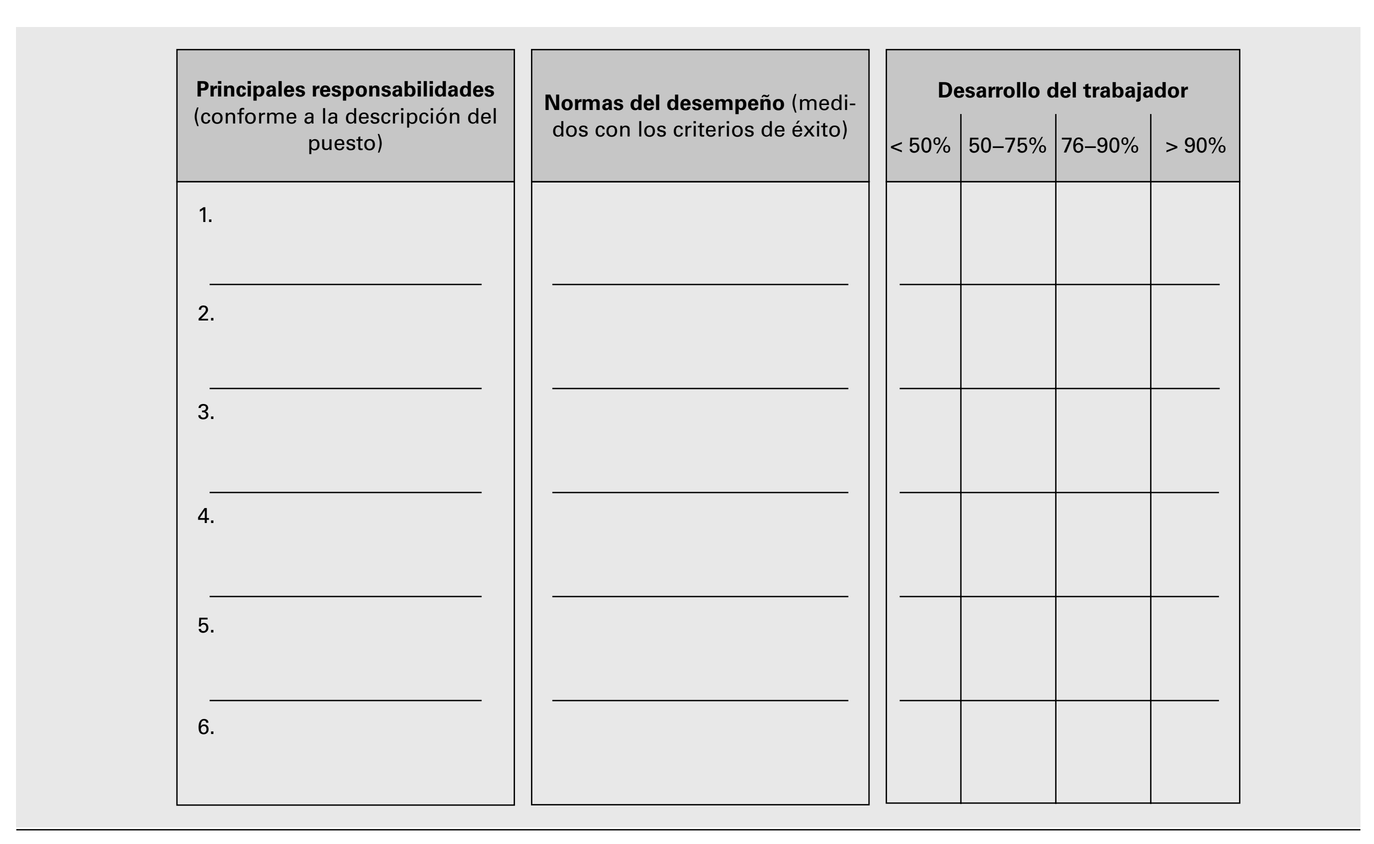
La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

1. *Procesos para sumar a las personas.* La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.
2. *Procesos para colocar a las personas.* Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.

3. *Procesos para recompensar a las personas*. Indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o a decidir quién debe ser separado de la organización. En suma, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas.
4. *Procesos para desarrollar a las personas.* Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo.
5. *Procesos para retener a las personas.* Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
6. *Procesos para monitorear a las personas.* Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de RH.

Resumen del capítulo

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática del desempeño de cada persona, en función de las tareas que desempeña, las metas y los resultados que alcanza y su potencial para el desarrollo. Forma parte de las prácticas que las organizaciones adoptan para administrar sus operaciones con excelencia. La evaluación puede ser hecha por la propia persona (autoevaluación), por el gerente, por la persona y el gerente, por el equipo de trabajo, por los asociados en su derredor (360°), por la cima, por el área de recursos humanos o por la comisión de evaluación. Los métodos tradicio-



Principales responsabilidades (conforme a la descripción del puesto)	**Normas del desempeño** (medidos con los criterios de éxito)	**Desarrollo del trabajador**			
		< 50%	50–75%	76–90%	> 90%
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

Figura 8.16 *Establecimiento de normas y registro de resultados.*

Instrucciones: Evalúe el desempeño del gerente aplicando los parámetros establecidos. Analice la calidad (si es óptima), la cantidad (cuánto) y los métodos de trabajo (cómo logra resultados). ¿Cuáles son las responsabilidades del puesto que está desempeñando bien? ¿Cuáles son los parámetros del trabajo que no está cumpliendo? Conteste esta sección antes de entrevistar al trabajador.

Puntos fuertes del desempeño en relación con los parámetros:
____
____

Áreas de desempeño por debajo de los parámetros:
____
____

Entrevista y elaboración de planes:
Instrucciones: la entrevista de asesoría forma parte importante del programa de resultados. Conteste la sección siguiente después de la entrevista. Comente la reacción del trabajador ante la realimentación que se le proporciona y los planes elaborados con él para mejorar los resultados. Sea específico.

Reacción del trabajador a la entrevista de realimentación:
____
____

Plan para mejorar el desempeño:
____
____

Firma

Figura 8.17 *Comentario sobre el desempeño.*

nales de evaluación son: las escalas gráficas, la elección forzada, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación. Todos estos métodos son objeto de severas críticas. Los métodos modernos se colocan en torno de la administración participativa por objetivos (APPO). La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones en todos los procesos de administración de personas.

Ejercicios

1. Defina evaluación del desempeño.
2. ¿Qué se debe medir en la evaluación del desempeño?
3. ¿Cuáles son las cuestiones fundamentales en la evaluación del desempeño?
4. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
5. ¿ Qué hacen las empresas para administrar sus servicios con excelencia?
6. ¿Quién debe evaluar el desempeño? ¿Qué alternativas hay? Explíquelas.
7. ¿Qué significa evaluación de 360°?
8. ¿Qué opina acerca de la evaluación a cargo del área de recursos humanos?
9. Explique el método de las escalas gráficas.
10. ¿Qué ventajas y limitaciones presenta?
11. Explique el método de la elección forzada.
12. ¿Qué ventajas y limitaciones presenta?
13. Explique el método de la investigación de campo.
14. ¿Qué ventajas y limitaciones presenta?
15. Explique el método de los incidentes críticos.
16. Explique el método de las listas de verificación.
17. ¿Cuáles son las críticas contra los métodos tradicionales de evaluación?
18. Explique los nuevos enfoques para la evaluación del desempeño.
19. Explique la evaluación participativa por objetivos (EPPO).
20. Explique la evaluación del desempeño de 360°.

21. ¿Qué significa formular los objetivos de forma consensuada?
22. ¿Qué significa realimentación intensiva y continua?
23. Comente las normas de desempeño de GE y de American Airlines.
24. ¿Qué aplicaciones tiene la evaluación del desempeño?
25. Comente la evaluación de los gerentes de Firestone.

Paseo por internet

Visite los sitios siguientes:

http://entrepreneurship.mit.edu
www.avilar.com
www.axialent.com
www.blanchard.com
www.careerplanning.about.com
www.chatfieldgroup.com
www.conexis.com
www.convergys.com
www.cpp.com
www.ebri.com
www.fastcompany.com
www.gartner.com
www.hewitt.com
www.hhrm.org
www.hrh.com
www.hrtechnologyconference.com
www.iacet.org
www.ikmagazine.com
www.iscebs.org
www.iss.org
www.kenexa.com
www.lifemanual.com
www.Opnepine.demon.com.uk/people.htm
www.optiprise.com
www.peoplekeys.com
www.peoplesoft.com
www.sunopsis.com
www.teamspace.com
www.towersperrin.com
www.worldtrans.org/thinkers/senge.htm

Referencias bibliográficas

1. George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1994, p. 165.
2. Samuel C. Certo, *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Allyn & Bacon, Boston, 1994, p. 280.
3. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995, p. 256.
4. George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management,* Richard D. Irwin, Nueva York, 1994, p. 166.
5. Douglas McGregor, "An Uneasy Look at Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1972, pp. 133-134.
6. Harold Koontz, "Making Managerial Appraisal Effective", *California Management Review*, núm. 15, 1972, p. 46.
7. Linda J. Segall, "KISS Appraisal Woes Goodbye", *Supervisor Management*, núm. 34, diciembre de 1989, pp. 23-25.
8. George A. Rider, "Performance Review: A Mixed Bag", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1973, pp. 61-67.
9. Tomado de: Philip Kotler, *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*, Atlas, São Paulo, 1996.
10. Hal F. Rosenbluth y Diane McFerrin Peters, *The Customer Comes Second,* William Morrow & Co., Nueva York, 1992.
11. Tomado de: Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações,* Atlas, São Paulo, 2004, pp. 360-367.
12. Tomado de: *Performance Management Process,* "Redbook", Chevron Corporation, julio de 1988, pp. C1-C2.
13. Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes da Administração,* Makron Books, São Paulo, 1999.
14. Adaptado de: Richard L. Daft, *Management*, The Dryden Press, Orlando, Fl., 1994, p. 195.
15. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, Atlas, São Paulo, 2004.
16. Tomado de: Samuel C. Certo, *Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Allyn & Bacon, Boston, 1994, pp. 437-438.
17. Tom Peters, *Del caos a la excelencia: manual para una revolución en la dirección y administración de empresas*, Folio, Madrid, 1989, pp. 625-630.
18. Idalberto Chiavenato, *Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho,* Atlas, São Paulo, 2001.
19. Tomado de John M. Ivancevich, *Human Resource Manage-*

PARTE IV

Recompensar a las personas

Lo que verá a continuación

LOS PROCESOS PARA RECOMPENSAR A LAS PERsonas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones. La palabra *recompensa* significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización.

A lo largo de esta parte será importante comparar y evaluar los sistemas de recompensas de las organizaciones. La variabilidad es enorme. Algunas de ellas todavía utilizan procesos fijos y rígidos, genéricos y estandarizados, tradicionales y superados, mientras que otras echan mano de procesos flexibles, más avanzados y complejos, para incentivar y motivar a las personas que trabajan en ellas. La figura IV.2 muestra las dos posiciones: el enfoque tradicional y el enfoque moderno de los procesos para recompensar a las personas.

En el enfoque tradicional predomina el modelo de *homo economicus,* es decir, el supuesto de que a las personas sólo las motivan los incentivos salariales, económicos y materiales. La remuneración obedece a normas rígidas e inmutables, se administra con procesos estandarizados de evaluación de los puestos, a partir de una política generalizada que se aplica a todos los trabajadores, indistintamente y sin tomar en cuenta las diferencias individuales en su desempeño. La remuneración se basa en el tiempo y no en el desempeño, otorga importancia al pasado del trabajador y a los valores fijos y estáticos.

En el enfoque moderno predomina el modelo del hombre complejo, es decir, el supuesto de que las personas se sienten motivadas por una enorme variedad de incentivos, como el salario, los objetivos y las metas que deben alcanzar, la satisfacción en el puesto y en la organización, las necesidades de realización personal, etc. En este caso la remuneración obedece a esquemas

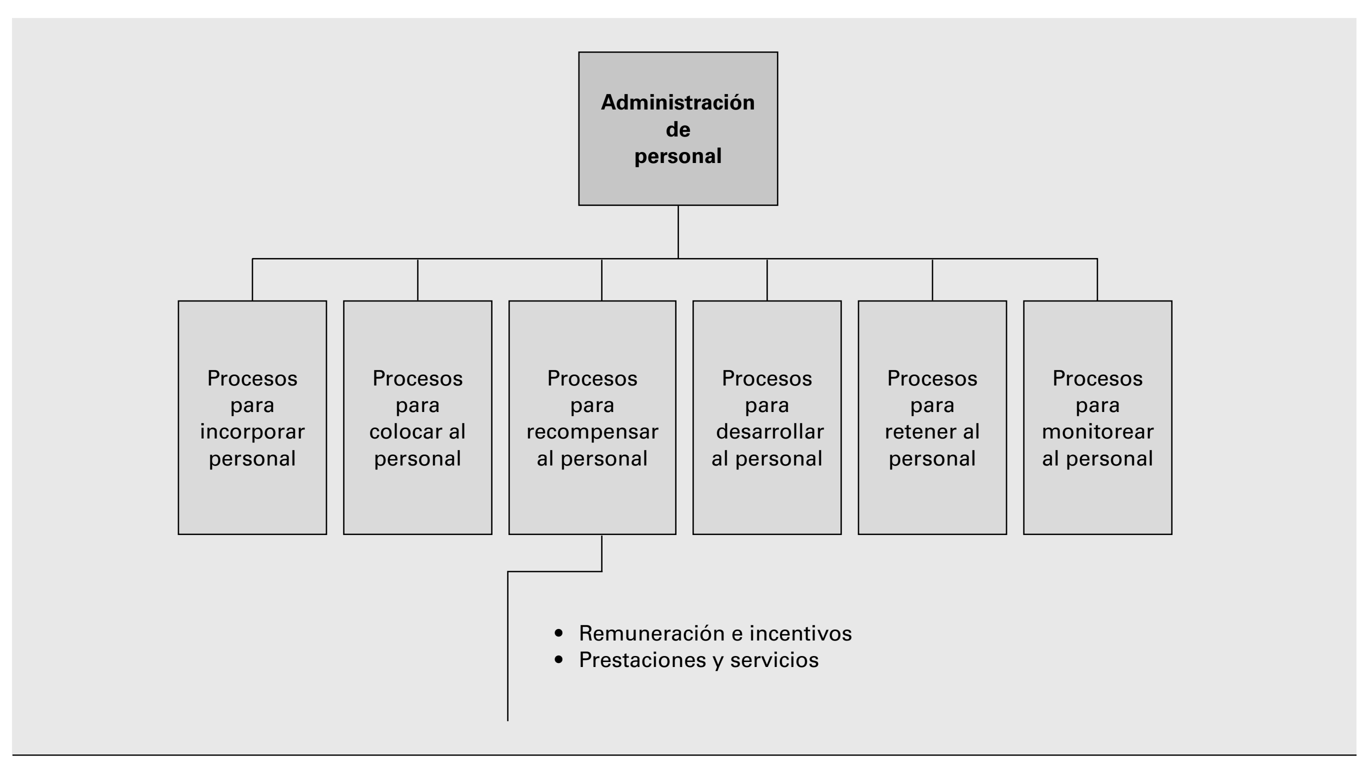


Figura IV.1 *Los procesos para recompensar al personal.*

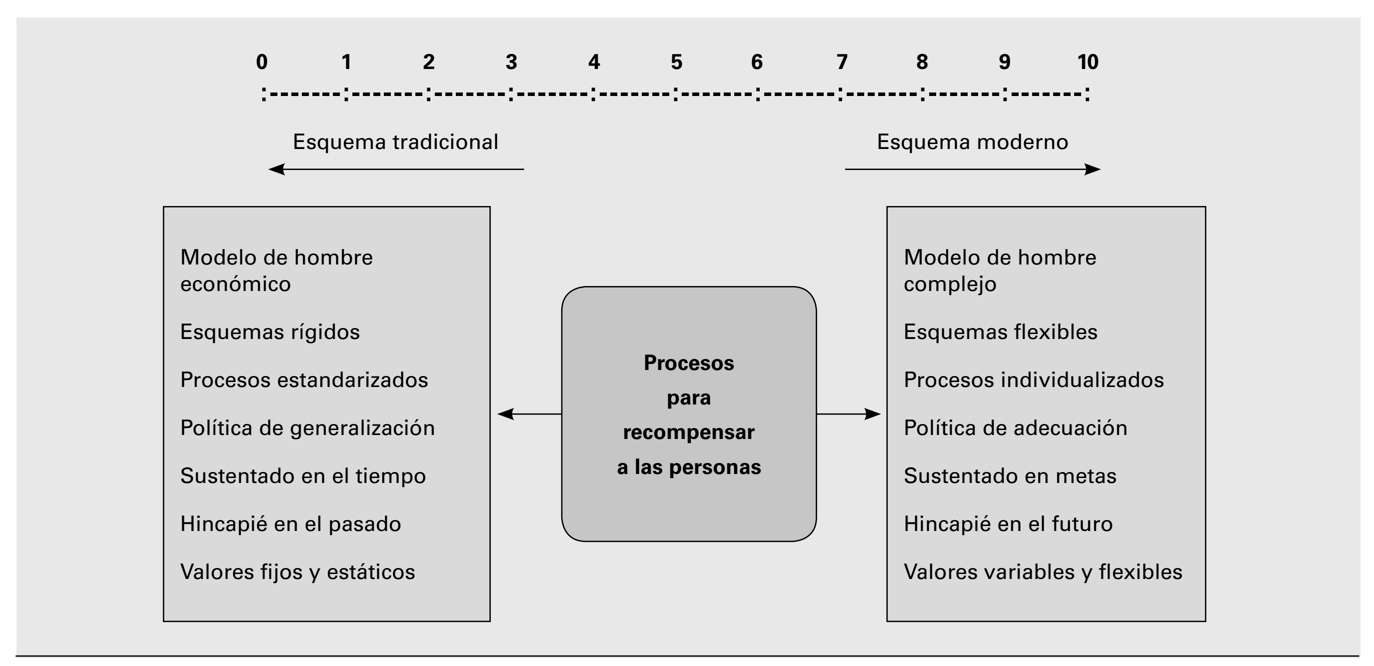


Figura IV.2 *¿Qué calificación otorgaría usted a los procesos para recompensar a las personas en su organización? Tomado de: Idalberto Chiavenato,* Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizaçoes, *Atlas, São Paulo, 2004.*

flexibles, se rige por procesos personalizados, dentro de una política de adaptación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños. La remuneración se sustenta en las metas y los resultados que deben alcanzar las personas; se da importancia al desempeño futuro y a los valores variables y flexibles.

Las organizaciones desarrollan sistemas de recompensas que provocan un efecto directo en su capacidad para atraer, retener y motivar a los trabajadores. Por una parte, las recompensas buscan incentivar la contribución de las personas para alcanzar los objetivos y la rentabilidad de la organización. No obstante, por otra parte, las recompensas afectan los costos laborales. Por lo mismo, es importante comprender los aspectos básicos del diseño y la administración del sistema de recompensas.

Esta cuarta parte se dedica a los procesos que las organizaciones utilizan para incentivar y recompensar a sus participantes, sea en función de los puestos que ocupan, del tiempo que llevan en la organización, del desempeño alcanzado o de las metas y los resultados obtenidos. La remuneración, los incentivos y las prestaciones y servicios que se ofrecen a los trabajadores serán los temas principales de esta parte. En el capítulo 9 abordaremos la remuneración, sus fundamentos y sus derivaciones en términos de prestaciones sociales. En el capítulo 10 describiremos los distintos tipos de programas de incentivos al personal y sus principales características. En el capítulo 11 trataremos las principales prestaciones y servicios que se ofrecen a los trabajadores.

CAPÍTULO 9

REMUNERACIÓN

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir las recompensas que se ofrecen a los asociados de la organización
- Definir el concepto de remuneración y el de incentivos
- Describir los componentes de la remuneración total
- Comprender el diseño del sistema de remuneración
- Describir los métodos de evaluación de los puestos
- Describir los procesos de la investigación de salarios
- Definir los tipos de remuneración variable y flexible

Lo que verá a continuación

- Recompensas organizacionales
- Concepto de remuneración
- Diseño del sistema de remuneración
- Concepto de administración de salarios
- Evaluación y clasificación de los puestos
- Investigación de salarios
- Remuneración con base en competencias
- Derivaciones de los salarios
- Política salarial

CASO INTRODUCTORIO

LA PREOCUPACIÓN DE RAFAEL

Rafael Ferreira es uno de los mejores gerentes de la Compañía Mercurio de Combustibles, de Brasil. Lleva 12 años de trabajar en la compañía, ha hecho una carrera exitosa y ahora dirige el área del mercado industrial de la compañía. Es una enorme responsabilidad tener que prestar atención a un grupo considerable de empresas clientes en un mercado tan competitivo y dinámico. A Rafael le gusta su trabajo y se siente orgulloso de lo que hace. Está bien engranado en la empresa y se relaciona bien con sus colegas. Piensa que tiene mucho futuro por delante, pero, en su fuero interno, le asaltan algunas preocupaciones. El avance hacia ese futuro camina muy lentamente. Tiene un buen puesto en la compañía y gana un buen salario fijo, aun cuando no es formidable. Todo en la compañía es muy seguro y estandarizado. La esposa de Rafael piensa que él merece mucho más de lo que la empresa le ofrece. Ella no cesa de decirle al marido que la empresa está amarrada a normas y reglas burocráticas y que jamás rompe las reglas del juego.

Nadie trabaja gratis y nadie invierte sin esperar algo a cambio. Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo y a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación. En otros términos, la dedicación de las personas al trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad que perciban en la medida en que el trabajo produce resultados esperados y, cuanto mayor sea esa medida, tanto mayor será su dedicación. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas con los negocios de la organización.

Recompensas organizacionales

La actividad organizacional se puede ver como un complicado proceso de conversión de varios recursos por medio de un sistema integrado capaz de proporcionar salidas o resultados. El proceso de conversión requiere de una combinación óptima de entradas a un conjunto de trabajo, como esfuerzo humano, tecnología, materia prima y capital, para que se produzca un resultado deseado. El elemento humano es una parte vital e imprescindible de esa actividad. Los economistas suelen ver tres factores de producción: los recursos naturales, el capital y el trabajo. Cuando una administración reúne y combina los tres, entonces se crea más capital o riqueza. Para alguien que conoce la teoría de los sistemas, esto representa un fenómeno sinérgico o un emergente sistémico. El capital o la riqueza que se crea se reparte entre las partes involucradas en su generación: una fracción, en forma de costo, pasa a los proveedores (que proporcionaron las materias primas o los equipamientos, los propietarios de las máquinas, los equipamientos o los



NOTAS

PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA ORGANIZACIÓN

En el capítulo 1 vimos que todo proceso productivo sólo será viable si implica la participación conjunta de diversos grupos de interés (*stakeholders)* y si cada uno de ellos aporta algún esfuerzo o recurso. Los proveedores aportan materias primas, servicios, tecnologías, edificios o bienes alquilados, etc. Los inversores y los accionistas contribuyen con capital y créditos que permiten la adquisición de otros recursos productivos. Las personas que trabajan en la empresa aportan sus conocimientos, capacidades y competencias para la ejecución de diversas tareas. Los clientes contribuyen con la organización al adquirir los bienes y servicios y pagar por ellos. Cada uno de esos grupos de interés de la organización contribuye con la expectativa de obtener algún rendimiento sobre su aportación. Es preciso dar una retribución a todas esas aportaciones.

edificios alquilados, etc.), otra fracción, en forma de intereses (a aquellos que prestaron dinero a la organización), llega a otra parte, en forma de dividendos (a aquellos que pusieron el capital de participación o de riesgo para el negocio) y, por último, otra fracción, en forma de salarios (a los trabajadores y las prestaciones sociales correspondientes). Así, cada recurso productivo tiene su costo y su beneficio, o su inversión y su rendimiento. El emergente sistémico o efecto sinérgico es lo que hace que el beneficio sea mayor que el costo y que el rendimiento compense la inversión.

Las recompensas que ofrece la organización influyen en la satisfacción de sus grupos de interés. Cada uno dispuesto a invertir sus recursos individuales en la medida que obtenga rendimientos y resultados de sus inversiones. En función de sus características sistémicas, la organización consigue reunir todos los recursos que ofrecen los diversos grupos de interés y apalancar sus resultados por medio del efecto sinérgico. Con esos resultados es posible obtener un rendimiento mayor que las aportaciones efectuadas y mantener la continuidad del negocio.

Concepto de remuneración

Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales, como muestra la figura 9.1. La proporción relativa de cada

LA ARH HOY EN DÍA

GENERAR Y DISTRIBUIR RIQUEZA

Uno de los principales objetivos de las organizaciones es generar riqueza. Este objetivo depende de otro: la distribución de la riqueza que generan los grupos de interés que contribuyen a su generación. Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es su política de retribución y las recompensas para sus grupos de interés. Las recompensas representan un costo para la organización. Las organizaciones deben analizar la relación entre los costos y los beneficios de sus sistemas de recompensas. En otras palabras, los sistemas de recompensas deben producir algún rendimiento a la organización, además de incentivar a las personas para que hagan aportaciones a la organización.

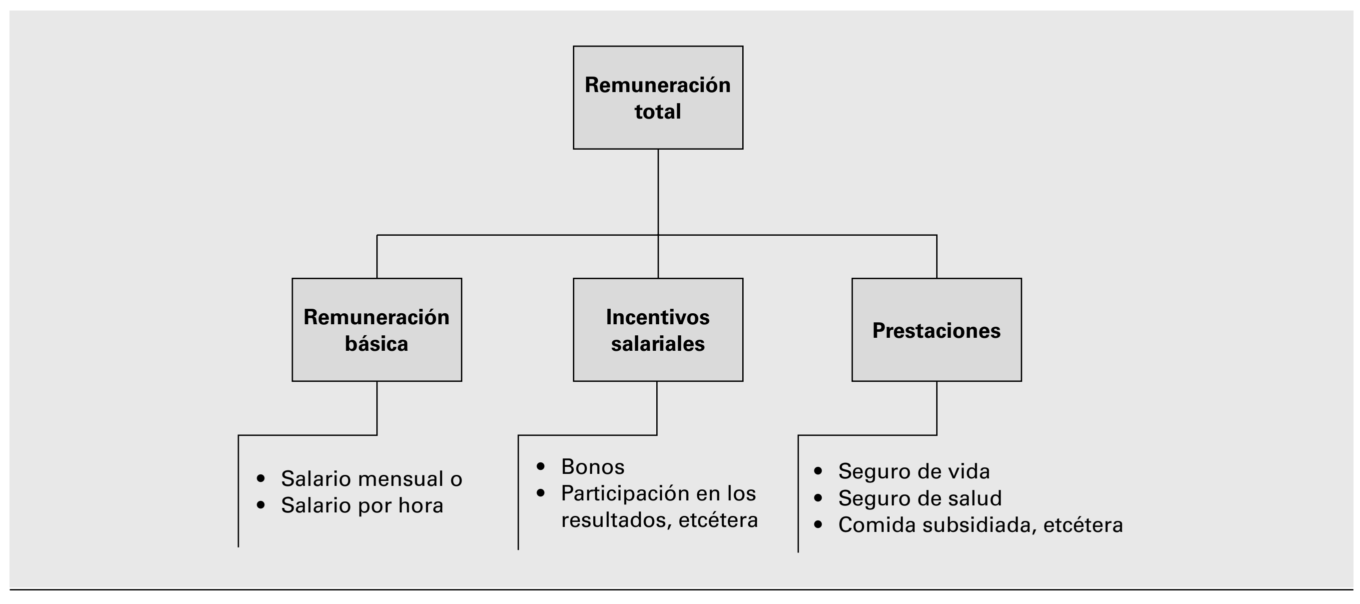


Figura 9.1 *Los tres componentes de la remuneración total.*

uno de los tres componentes varía de una organización a otra.

Los tres componentes de la remuneración total

En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. En la jerga económica el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo.[1] Aun cuando en otros periodos de la historia habían existido trabajadores asalariados, no fue sino hasta el advenimiento del capitalismo que el salario se convirtió en la forma dominante de pagar por la mano de obra. Los incentivos salariales son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados. Las prestaciones son el tercer componente de la remuneración total y, casi siempre, se llaman remuneración indirecta. Las prestaciones se otorgan por medio de distintos programas que veremos más adelante.

Recompensas financieras y no financieras

Las recompensas se clasifican en financieras y extrafinancieras. Las primeras pueden ser directas e indirectas y la figura 9.2 nos brinda una idea resumida al respecto.

La recompensa financiera directa consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo. El salario puede ser directo o indirecto; el primero es lo que se percibe como contraprestación del servicio en el puesto ocupado. Se puede referir al mes o a las horas que se han trabajado. Los jornaleros reciben lo correspondiente al número de horas de trabajo efectivo durante el mes (excluyendo el descanso semanal remunerado) multiplicado por el valor del salario por hora. Los empleados por mes reciben el valor de su salario mensual. El uso del salario por horas para el personal directo facilita el cálculo de los costos de producción; es decir, las horas trabajadas van a los costos directos de producción, mientras que las horas no trabajadas (descanso semanal remunerado y días feriados) y las prestaciones sociales van a los costos indirectos.

EVALUACIÓN CRÍTICA

¿LA REMUNERACIÓN ES COSTO O INVERSIÓN?

La remuneración total es el paquete de recompensas cuantificables que recibe un trabajador por su trabajo. La remuneración constituye el costo más importante de muchas organizaciones. Los costos de personal llegan a cerca de 60% del total de los costos de las empresas de producción y de muchas organizaciones de servicios. En algunos casos los costos laborales (incluso salarios y prestaciones sociales) suman 80% del presupuesto anual de egresos, como en el caso del Servicio Postal de Estados Unidos. Esto significa que la eficacia con la que se aplique la remuneración marcará una diferencia significativa en el aumento o la reducción de la competitividad de la organización.[2] Una compañía de alta tecnología depende de los resultados de su investigación y desarrollo para generar nuevos productos y servicios y puede perder su capacidad de innovación y competitividad si ofrece una recompensa salarial insuficiente a su personal, permitiendo así que sus competidoras se conviertan en piratas que roban a sus mejores talentos. Dos aspectos cruciales de la estrategia de las organizaciones son cómo pagar y a quién pagarle, porque afectan el lado del costo del esquema financiero y determinan la manera en que consiguen un alto o un bajo rendimiento del dinero aplicado a la remuneración. El nivel de los salarios es el elemento esencial, tanto para la posición competitiva de la organización en el mercado, como en sus relaciones con sus propios empleados.

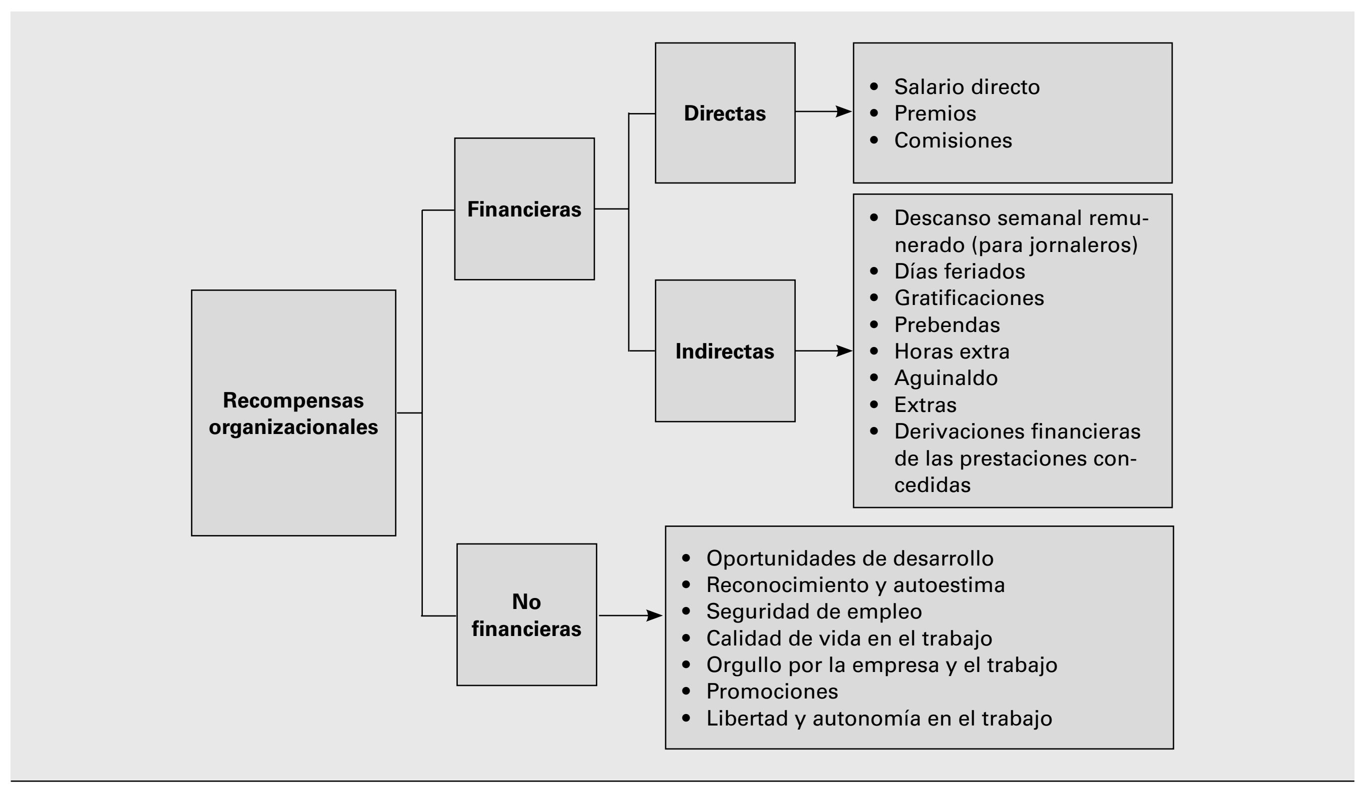


Figura 9.2 *Los diversos tipos de recompensas.*

Como a los trabajadores contratados por mes se les define como personal indirecto (sin relación directa con el proceso productivo) sus salarios y prestaciones sociales van al presupuesto de egresos de la organización.

La recompensa financiera indirecta es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio, etc.), participación en los resultados, horas extra, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como alimentación y transporte subsidiados, seguro de vida de grupo, etc.). La suma del salario directo y del indirecto constituye la remuneración. Luego entonces, la remuneración abarca todos los rubros del salario directo y todas las derivaciones del salario indirecto. En otros términos, la remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como consecuencia del trabajo que realiza en una organización. La remuneración es el pago en especie y el salario es el pago en dinero.

 **NOTAS**

VER EL CONJUNTO Y NO SUS PARTES

Las recompensas extrafinancieras que ofrece la organización, como orgullo, autoestima, reconocimiento, seguridad de empleo, etc., afectan la satisfacción que las personas derivan del sistema de remuneración. De ahí la necesidad de considerar el conjunto total de las recompensas. Piense en ello.

Salario nominal y salario real

En realidad, el salario representa la principal forma de recompensa organizacional. Hay un salario nominal y

un salario real. El nominal representa el monto de dinero que establece el contrato individual para el puesto ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no se actualiza con periodicidad se erosiona y sufre la consecuente pérdida de poder adquisitivo. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el monto de dinero que recibe mensual, quincenal o semanalmente y equivale al poder adquisitivo, el cual se entiende como la cantidad de mercancías que se pueden adquirir con el salario. Así, la simple reposición del valor real no significa un aumento salarial, porque el salario nominal sólo se modifica para actualizarlo al salario real del periodo anterior. De ahí la diferencia entre ajuste del salario (recomposición del salario real) y el aumento real del salario (el incremento del salario real).

También está el salario mínimo, la remuneración más baja que permite la ley para los trabajadores de un país o de un ramo de actividad económica. Su determinación representa una intervención del Estado en el mercado de trabajo o, como ocurre en muchos países, es el resultado de negociaciones colectivas entre empleados y empleadores.[3]

De modo que al definir el salario hay que considerar varios aspectos:

1. Es la paga por un trabajo.
2. Constituye una medida del valor que un individuo tiene para la organización.
3. Coloca a la persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización.
4. Define el nivel de vida del colaborador.
5. Representa una inversión de la organización que produce un rendimiento.

El salario constituye el núcleo de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dedican su tiempo y esfuerzo a las organizaciones y, en consecuencia, reciben dinero, el cual representa un intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos entre el empleado y el empleador. La administración de los salarios es el proceso que maneja el programa de remuneración de la organización.

 NOTAS

VARIOS CONCEPTOS DE REMUNERACIÓN

- **La remuneración** es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo.[4]
- **La remuneración** es la función de recursos humanos que maneja las recompensas que las personas reciben a cambio de desempeñar las tareas de la organización.[5]
- **La remuneración**, como parte de las relaciones de empleo, incluye los rendimientos financieros, los servicios tangibles y también las prestaciones de los empleados.[6]
- **La remuneración** es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta/prestaciones.[7]
- **La remuneración** es un proceso de intercambio, en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y, por la otra, la persona espera recibir una compensación por su trabajo.

Los tipos de salario

Existen tres tipos de salario: el salario por unidad de tiempo, el salario por resultados y el salario por la tarea.

1. El salario por unidad de tiempo se refiere al pago con base en la cantidad de tiempo que la persona está a disposición de la empresa. La unidad de tiempo puede tener la dimensión de una hora, semana, quincena o mes y, por lo mismo, las personas son contratadas por hora o por mes.
2. El salario por resultados se refiere a la cantidad o el número de piezas o de obras que produce la persona. Abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y los premios por producción (gratifica-

ciones por la productividad alcanzada o los negocios realizados).

3. El salario por la tarea es una fusión de los dos tipos anteriores, es decir, la persona está sujeta a una jornada de trabajo, al mismo tiempo que su salario se determina por la cantidad de piezas que produce.

Los significados del salario

El salario es una contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en la organización. A cambio del dinero —elemento simbólico e intercambiable—, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida y se compromete a realizar una actividad diaria y a cumplir con una norma de desempeño en la organización.

Para las personas, el trabajo es un medio para alcanzar el objetivo intermedio que representa el salario. Según la teoría de las expectativas, el salario permite al individuo alcanzar muchos de los objetivos finales que desea. En la práctica, el salario constituye la fuente de la renta de cada persona que le proporciona poder adquisitivo. Éste define su nivel de vida y la satisfacción de su jerarquía de necesidades individuales. El cheque que la organización entrega al trabajador es el elemento más importante de su poder de compra. El monto de dinero que gana una persona también sirve de indicador de su poder y prestigio, lo cual influye en su autoestima. En suma, la remuneración afecta a las personas desde el punto de vista económico, sociológico y psicológico.[8]

Para la organización, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refleja en el costo del producto o el servicio final. Inversión porque representa el dinero que se aplica a un factor de producción, el trabajo, como medio para agregar valor y obtener un rendimiento mayor a corto o mediano plazo.

La proporción de los salarios y las correspondientes prestaciones sociales, como parte del valor del producto o servicio que ofrece la organización, depende de su ramo de actividad. Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología de capital intensivo) tanto menor será la parte de los salarios dentro de los costos de producción. Por otra parte, cuanto mayor sea el índice de manufactura (tecnología de mano de obra intensiva), tanto mayor será la incidencia de los salarios y las prestaciones sociales en los costos de producción. Sea como fuere, los salarios siempre representan un monto respetable de dinero que debe ser muy bien administrado. De ahí la necesidad de la administración de los salarios.

EJERCICIO El salario como fuente de satisfacción de las necesidades humanas

¿Recuerda usted la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las expectativas? Se trata de tres importantes modelos teóricos de la motivación. Pues bien, utilícelos para demostrar cómo el salario satisface, directa o indirectamente, las necesidades humanas.

La composición de los salarios

Los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan. La definición de los salarios es compleja e implica múltiples decisiones, porque los factores internos y externos se interrelacionan y tienen diferentes efectos en los salarios. Estos factores actúan de forma independiente o armónica, de modo que los elevan o los bajan. Por lo general, al tomar las decisiones relativas a los salarios se considera el conjunto de factores internos y externos que constituyen el compuesto salarial, como muestra la figura 9.3.

Diseño del sistema de remuneración

La remuneración es un asunto complicado porque depende de innumerables factores. Hay toda una gama de políticas y procedimientos de remuneración. La construcción del plan de remuneración requiere de suma atención dado que sus efectos y consecuencias tienen gran impacto en las personas y en el desempeño de la organización.[9] El diseño del sistema de remuneración presenta dos desafíos principales: primero debe ayudar

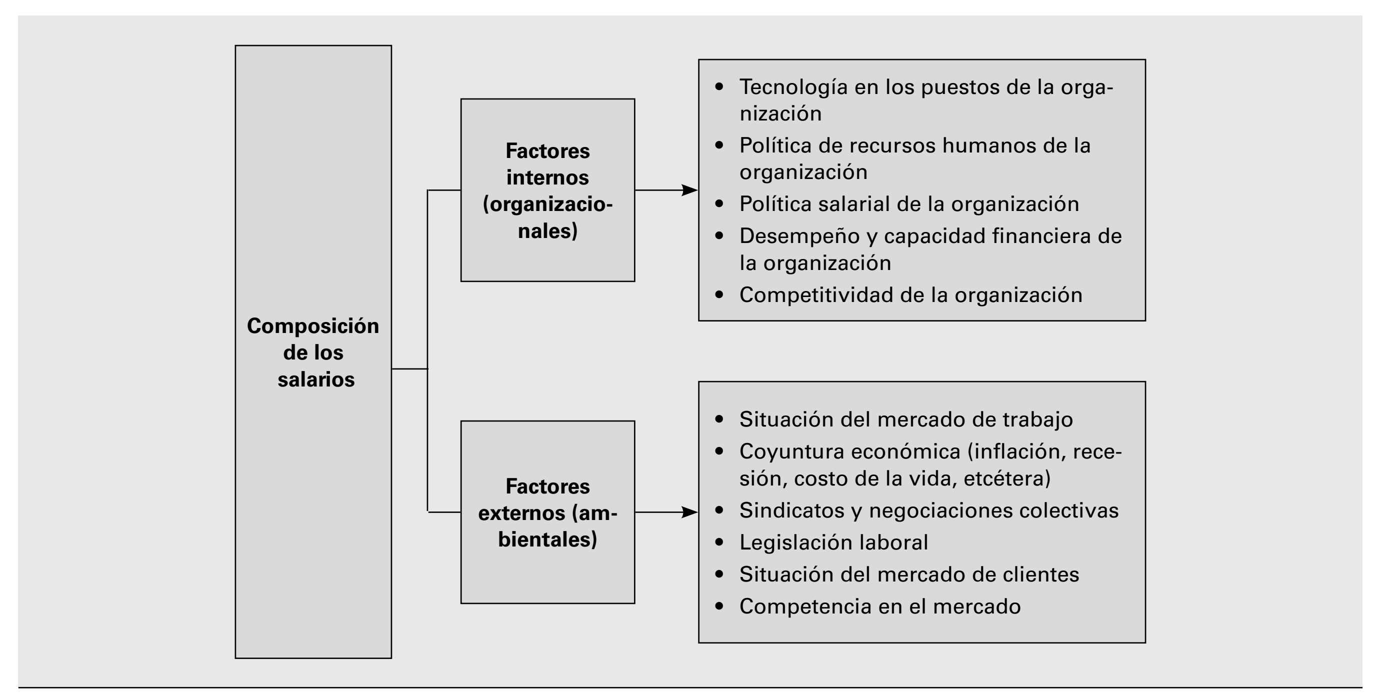


Figura 9.3 *La composición del salario.*

a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos y, segundo, se debe moldear y ceñir a las características únicas de la organización y de su entorno.[10]

Criterios para preparar un plan de remuneración

Hay nueve criterios básicos para preparar un plan de remuneración:[11]

1. *Equilibrio interno frente a equilibrio externo.* El plan de remuneración se debe percibir como un plan justo dentro de la organización o como justo en comparación con el salario de otras organizaciones del mismo ramo. La equidad interna obedece al principio de justicia distributiva, que fija los salarios de acuerdo con las aportaciones o los insumos que los colaboradores intercambian con la organización. El salario representa el más importante de esos resultados, a un lado de la importancia de las prestaciones extramonetarias. Con esta perspectiva psicológica, las personas no cesan de comparar lo que aportan a la organización con lo que ésta les regresa y de comparar esa ecuación del insumo/resultado con la de

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

LA PREOCUPACIÓN DE RAFAEL

Rafael no es un gerente acomodaticio; por el contrario, es un joven con espíritu emprendedor y que quiere crecer a toda costa. Pero la compañía no le ayuda, porque siempre le impone una serie de trámites y un papeleo que lo enredan en su trabajo más que ayudarle. A Rafael le gustaría tener más responsabilidad, más autoridad y correr más riesgos en su trabajo. Conoce los objetivos organizacionales que debe ayudar a alcanzar y colabora con todas sus fuerzas para lograrlos. Sin embargo, tiene plena conciencia de que sus objetivos personales —como afrontar riesgos y desafíos, tener más autoridad y responsabilidad, crecer personal y profesionalmente— se frustran continuamente. A veces, tiene una clara sensación de que está en la empresa equivocada.

colegas que están dentro y fuera de la organización. El modelo de la justicia distributiva subraya que las personas se sentirán satisfechas cuando perciben que su pago es equitativo en comparación con el de los colegas que desempeñan un trabajo similar. Por otra parte, la equidad externa obedece al mercado de trabajo, el cual fija los salarios con base en ocupaciones similares de otras organizaciones del mismo ramo de actividad. La equidad externa alinea los salarios de la organización con los del mercado de trabajo. La organización debe equilibrar los dos tipos para mantener la consistencia de su estructura salarial.

2. *Remuneración fija o remuneración variable.* La remuneración puede tener una base fija —el pago de salarios mensuales o por hora— o variar de acuerdo con criterios previamente definidos, como las metas o las ganancias de la organización. La mayoría de las organizaciones paga a sus colaboradores salarios mensuales, porque esto reduce los riesgos, tanto para el empleador como para el colaborador. Otras optan por valores flexibles para los puestos elevados, como los de presidentes y directores (en función de los resultados de las operaciones) y de vendedores (con base en comisiones de ventas). Apple Computer adoptó la remuneración flexible para otorgar ventajas a la empresa y a los colaboradores, porque éstos prefieren los salarios bajos a cambio de acciones de la compañía. Muchos de ellos se hicieron millonarios en la década de 1980. Los gerentes de tiendas de Wal-Mart trabajaron durante años a cambio de salarios bajos y acciones de la compañía y no se arrepienten de haberlo hecho.

3. *Desempeño o antigüedad en la compañía.* La remuneración puede dar importancia al desempeño y remunerarlo de acuerdo con las aportaciones individuales o grupales o puede ponerlo en la antigüedad que el trabajador tiene en la organización. La remuneración que depende del desempeño adopta la forma de salario por producción (con base en las unidades producidas) y de comisiones por ventas. Muchas compañías pagan premios por sugerencias para reducir costos, bonos por una atención perfecta al cliente o pagos por méritos en las evaluaciones del desempeño. Algunas organizaciones ofrecen una remuneración que depende de la antigüedad en la compañía, misma que paga un salario en función del puesto, incrementado por un monto adicional derivado de los años que la persona ha trabajado en la compañía. La progresión de los salarios también se aplica mediante promociones dentro de la organización. En realidad, la cultura organizacional es la que definirá la importancia. En 3M, donde predomina una cultura de creatividad e innovación, la remuneración valora el desempeño y la aportación de las personas a sus resultados finales.

4. *Remuneración del puesto o remuneración de la persona.* La compensación se puede enfocar en la medida en que el puesto contribuye a los valores de la organización o en la medida en que los conocimientos y las competencias de la persona contribuyen al trabajo o a la organización. El sistema tradicional privilegia el salario en razón de la aportación del puesto y no de la forma en que lo desempeña el colaborador. En este caso, el puesto representa la unidad de análisis para determinar la estructura salarial. Lo que interesa es el puesto y no su ocupante. La política salarial con base en los puestos funciona bien cuando éstos no cambian y cuando la tecnología es estable y la rotación baja, cuando los colaboradores reciben entrenamiento intensivo para aprender las tareas y los puestos que hay en el mercado son estándar y cuando las personas desean crecer por medio de promociones en la carrera. El sistema de remuneración con base en las competencias toma en cuenta los talentos que las personas deben poseer para poder aplicarlos a una serie de tareas y situaciones.[12] La remuneración aumenta en la medida en que la persona adquiere capacidad para desempeñar más actividades con éxito. Por el contrario, la remuneración que se sustenta en el individuo es la indicada cuando la fuerza de trabajo es educada y tiene capacidad y voluntad para aprender nuevas tareas, cuando la tecnología y la estructura organizacional cambian constantemente, cuando las oportunidades para la movilidad vertical son limitadas, cuando la organización fomenta la participación y el espíritu de equipo y cuando los costos de la rotación y el ausentismo en términos de pérdidas de producción son muy elevados.[13]

5. *Igualitarismo o elitismo.* La remuneración puede incluir al mayor número posible de colaboradores dentro de un mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes en razón de los niveles jerárquicos o los grupos de trabajadores (elitismo). En el sistema igualitario, todos los colaboradores participan del mismo sistema de remuneración y los planes de participación en los resultados fijan el mismo porcentaje para todos los trabajadores, de la cima a la base de la organización. El sistema elitista lo utilizan las organizaciones más viejas, bien establecidas en el mercado y con poca competencia. El elitismo refuerza la jerarquía tradicional de la organización. La tendencia actual se dirige hacia los sistemas igualitarios que conceden poca importancia a los niveles jerárquicos, lo cual proporciona flexibilidad y propicia una mayor relación entre los subordinados y los gerentes y también una mayor cooperación entre los colaboradores.
6. *Remuneración por debajo o por arriba del mercado.* La remuneración de los trabajadores puede estar en un nivel porcentual que se ubica debajo o arriba del mercado. Esta elección afecta los costos de la organización y la satisfacción de los colaboradores. La decisión de pagar por debajo del mercado es común en organizaciones pequeñas, jóvenes y no sindicalizadas, que operan en áreas poco desarrolladas en términos económicos y que poseen una elevada proporción de mujeres y minorías en su fuerza de trabajo. La decisión de pagar por arriba del mercado es común en organizaciones que procuran retener y motivar a sus colaboradores y minimizar sus costos de rotación y ausentismo.
7. *Premios monetarios o premios extramonetarios.* El plan de remuneración puede hacer hincapié en motivar a los colaboradores por medio de recompensas monetarias, como los salarios y los premios salariales, o de recompensas extramonetarias, como con trabajos más interesantes o con la seguridad de empleo. Los premios entregados en forma de dinero refuerzan la responsabilidad y la consecución individual de los objetivos, mientras que los extramonetarios refuerzan el compromiso con la organización. Los premios monetarios predominan en las organizaciones que actúan en mercados volátiles, con poca seguridad de empleo, que valoran más las ventas que el servicio al consumidor, y en aquellas que acentúan un clima interno competitivo, en lugar del compromiso del colaborador a largo plazo. Los premios extramonetarios son intangibles e incluyen el trabajo interesante y agradable, los desafíos y el reconocimiento público. Ciertos premios extramonetarios se pueden transformar en dinero en el futuro (como la adquisición de acciones de la compañía o los planes de retiro).
8. *Remuneración abierta o confidencial.* Los colaboradores pueden tener acceso abierto a la información sobre la remuneración de otros colegas y sobre la manera en que se toman las decisiones salariales (remuneración abierta) o se puede impedir que los trabajadores tengan acceso a esa información (remuneración confidencial). Las organizaciones varían en cuanto a la forma en que comunican los niveles de remuneración que pagan a sus colaboradores. El salario abierto tiene dos ventajas en comparación con el confidencial: cuando los salarios son secretos, las personas sienten que están peor recompensadas de lo que ocurre en realidad y los gerentes deben tomar muchas medidas para que no haya fugas de información. El salario abierto obliga a los gerentes a defender públicamente sus decisiones, impone un costo mayor por una decisión equivocada y lleva a los gerentes a ser menos innovadores. La remuneración abierta tiene más éxito en organizaciones donde existe una gran participación de los trabajadores y una cultura igualitaria que propicia la confianza y el compromiso.
9. *Centralización o descentralización de las decisiones salariales.* Las decisiones sobre la remuneración pueden estar bajo el control de un órgano central o ser delegadas a los gerentes de las unidades descentralizadas. En el sistema centralizado, las decisiones se suelen tomar y controlar en el área de recursos humanos. En el sistema descentralizado, las decisiones son delegadas a los gerentes de línea. La centralización es funcional cuando la organización considera prudente atribuir a especialistas la responsabilidad de los registros y controles, las investigaciones de los salarios y la administración de prestaciones a efecto de afrontar los desafíos legales y laborales. Monsanto

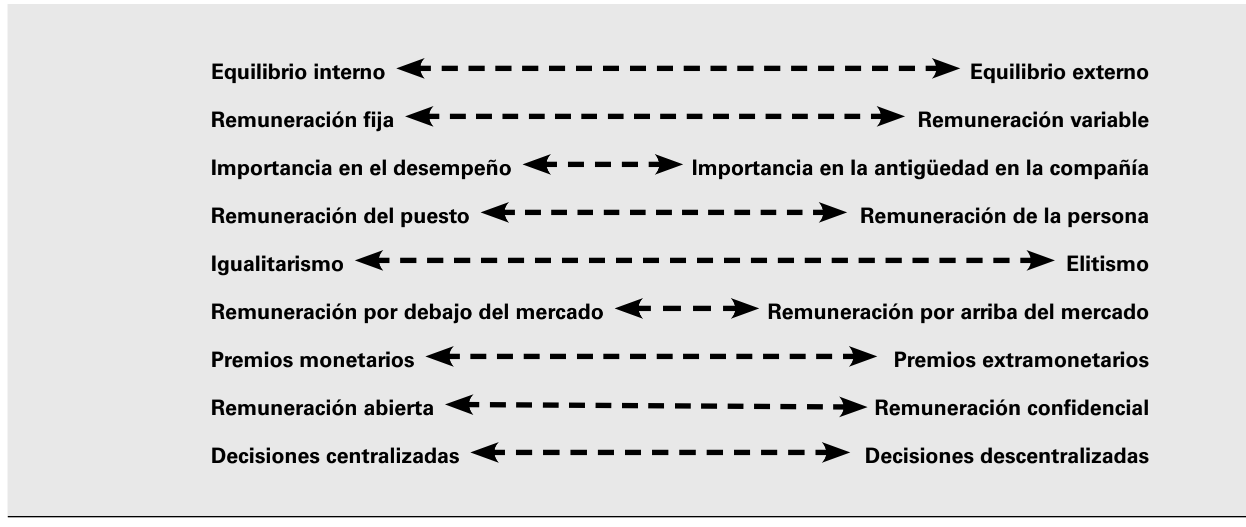


Figura 9.4 *Criterios para definir la preparación de un plan de remuneración.*

descentralizó su función de remuneración en 1986, como parte de un esfuerzo por dar mayor autonomía a cada una de sus cuatro unidades operacionales. La filosofía es corporativa, pero las normas para el desempeño y los incentivos varían de una unidad a otra. La unidad fabril mide el desempeño del colaborador con base en criterios como la productividad, los costos y la seguridad, mientras que el grupo de ventas usa criterios como el volumen de ventas y la generación de nuevas ventas. Como los gerentes de cada unidad tienen la preparación para evaluar a sus trabajadores diariamente, el papel del órgano de remuneración fue modificado en razón de la definición de políticas y directrices básicas. Los profesionales

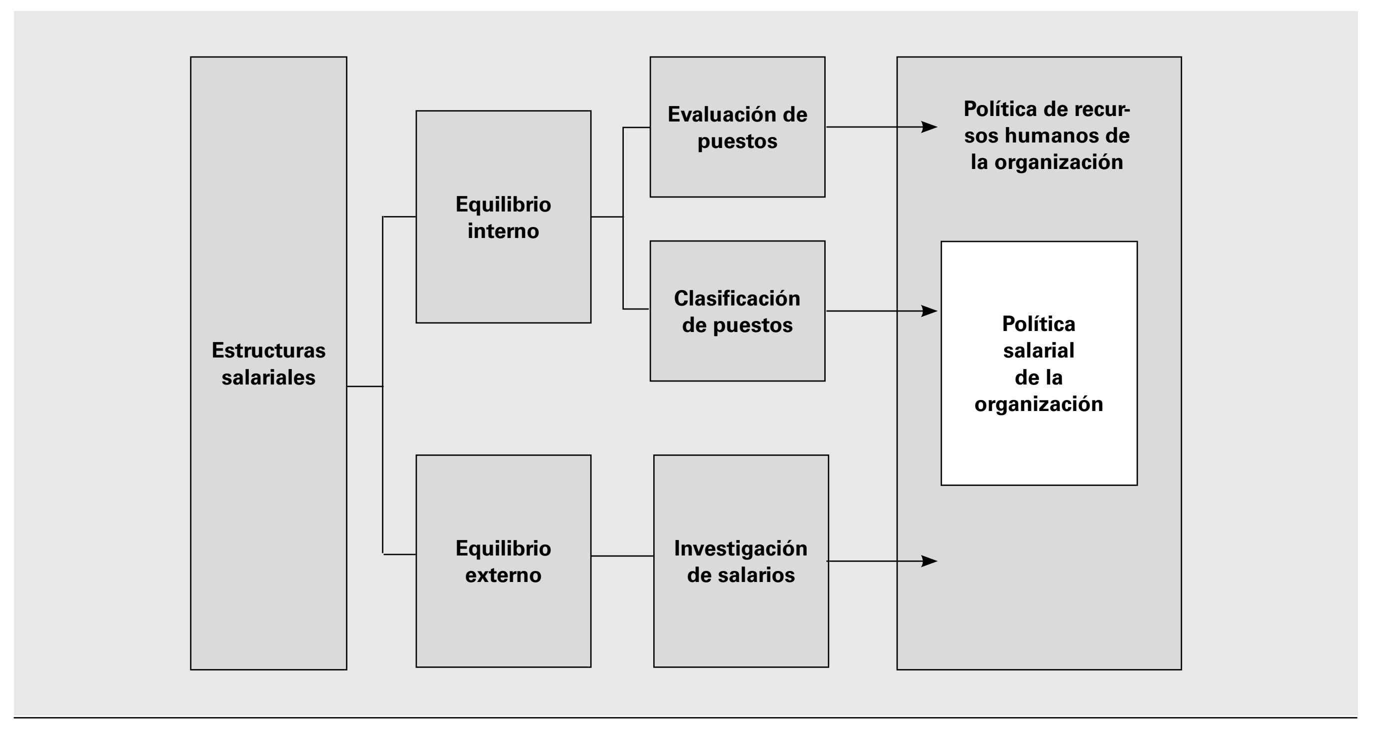


Figura 9.5 *Los fundamentos de la administración de salarios.*

de recursos humanos de Monsanto solicitan insumos sobre la remuneración de los gerentes y los colaboradores para monitorear las políticas y las directrices básicas.

Concepto de administración de salarios

La administración de salarios se entiende como el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Dado que ésta es un conjunto integral de puestos de diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de actividad, la administración de salarios es un asunto que involucra a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores. Una estructura salarial es un conjunto de niveles salariales referidos a los distintos puestos que contiene una organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas es necesario establecer dos formas de equilibrio, a saber:[14]

1. *El equilibrio interno*, la consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.
2. *Equilibrio externo*. Es la consistencia externa de los salarios en relación con los mismos puestos en organizaciones que actúan en el mismo mercado de trabajo. El equilibrio externo exige una compatibilidad con el mercado.

El equilibrio interno se alcanza con información obtenida de la evaluación y la clasificación de los puestos, las cuales se suelen basar en un programa previo de la descripción y el análisis de los puestos. El equilibrio externo se alcanza con información externa obtenida de investigaciones de los salarios. Con esta información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial —como parte de su política de recursos humanos— para normalizar los procedimientos de la remuneración del personal. La política salarial representa un aspecto particular y específico de las políticas de recursos humanos de la organización.

Objetivos de la administración de salarios

El sistema de remuneración se debe diseñar de modo que cumpla con varios objetivos:[15]

1. Atraer talentos a la organización y retenerlos.
2. Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal.
3. Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.
4. Controlar los costos laborales.
5. Brindar un trato justo y equitativo a las personas.
6. Cumplir con las leyes laborales.
7. Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.
8. Brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo.

Algunos sistemas privilegian uno o varios de estos objetivos en detrimento de otros, como muestra la figura 9.6.

¿Cuál es el enfoque de la remuneración?

Entre tantas definiciones, lo más conveniente es establecer cuál es el enfoque de la remuneración, es decir, preguntar si se debe basar en los puestos o en las competencias individuales. Cada vez son más las organizaciones que abandonan el enfoque en los puestos para asumir el de las competencias. La figura 9.7 muestra las diferencias.

Veamos primero la remuneración con base en el puesto.

Evaluación y clasificación de los puestos

Con el fin de asegurar el equilibrio interno de los salarios, la administración de los salarios recurre a la evaluación y la clasificación de los puestos. Las dos representan esquemas tradicionales para cotejar los puestos y para perfilarlos dentro de la estructura de salarios de la organización. La evaluación de los puestos es el proceso

Hewlett-Packard	Astra-Merck
• Ayudar a HP a seguir atrayendo a personas creativas y entusiastas que contribuyan a su éxito • Remunerar igual que las empresas líderes del mercado • Reflejar la aportación sustentada y relativa de cada unidad o división de HP • Ser una empresa abierta y receptiva • Asegurar un trato justo y digno • Ser innovadora, competitiva y equitativa en cuanto a la remuneración	• Proporcionar compromiso y responsabilidad e incrementar el trabajo en equipo • Equilibrar los intereses inmediatos con los objetivos estratégicos • Premiar el desempeño excelente • Fomentar la justicia equitativa • Ser simple • Ser competitiva y pagar por arriba de 75% del nivel promedio de los competidores que rige en el mercado

Figura 9.6 *Comparación entre los objetivos de dos sistemas de remuneración.*[16]

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

LA PREOCUPACIÓN DE RAFAEL

Además, Rafael piensa que no está bien remunerado por su trabajo. Su salario no es justo con lo que él aporta a la empresa. Piensa que hay un error, pero no sabe exactamente cómo ni dónde. Cuando observa los salarios en su derredor, Rafael no encuentra ninguna distorsión o discrepancia. Sus colegas ganan exactamente lo mismo que él. Sus directores ganan más y sus subordinados menos, todo en proporción. La lógica del sistema es perfecta. Existe una fría proporcionalidad matemática en los salarios internos de la empresa.

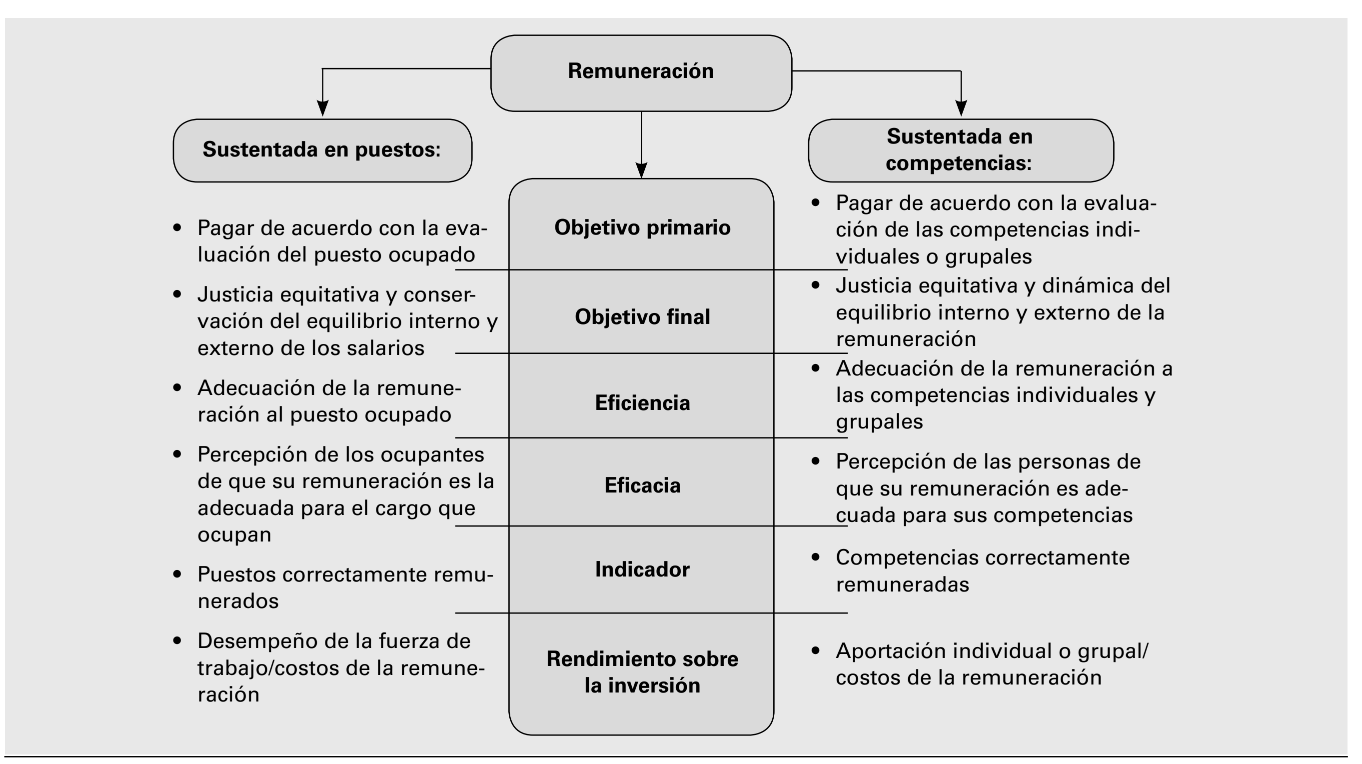


Figura 9.7 *Remuneración sustentada en el puesto frente a remuneración sustentada en las competencias.*

de aplicar criterios para comparar los puestos y llegar a una valoración interna de los salarios de diversos puestos. La clasificación de los puestos es el proceso de comparar el valor relativo de los puestos con el propósito de colocarlos dentro de una jerarquía de clases que se utilice como base para la estructura de los salarios. La evaluación y la clasificación de los puestos representan las técnicas tradicionales para definir una estructura de salarios con base en una comparación sistemática y consistente. Mientras que la evaluación de los puestos busca fijar el valor relativo de cada puesto dentro de la organización, la clasificación coloca los salarios de los puestos dentro de una estructura integrada y cohesionada, con los respectivos escalafones salariales por orden gradual de valores. La idea subyacente es producir una distribución equitativa de los salarios dentro de la organización para eliminar cualquier tipo de arbitrariedad.

Métodos tradicionales para la evaluación de puestos

La evaluación de puestos busca obtener datos que permitan llegar a una conclusión respecto al valor interno que cada puesto tiene dentro de la organización e indique las diferencias esenciales entre los puestos, desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo. Otros procedimientos, como las negociaciones con sindicatos, las investigaciones del mercado de salarios, etc., complementan la evaluación de puestos.

Los métodos de evaluación de puestos son para obtener información sobre ellos, a partir de su descripción y análisis, para efectuar comparaciones y tomar decisiones. La evaluación hace hincapié en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupan. Por ello, la evaluación de puestos se basa en la información que ofrece la descripción y análisis de lo que hace el ocupante y cuándo, cómo, dónde y por qué lo hace.

Existen varios métodos para evaluar puestos y todos ellos son comparativos, es decir, comparan los puestos entre sí o los comparan con algunos criterios (categorías o factores evaluativos) que se toman como base de referencia. Los métodos de evaluación de los puestos se pueden dividir en tres grupos, como muestra la figura 9.8.

Abordaremos cuatro de los principales métodos para evaluar los puestos: el escalafón, las categorías previamente determinadas, la comparación de factores y la evaluación con puntos.

Método de escalafón simple

El método de evaluación de los puestos por medio de un escalafón simple o una comparación simple (*job ranking*) consiste en colocarlos de acuerdo con su función (creciente o decreciente) en un criterio escogido, el cual opera como parámetro de comparación. En la práctica, se trata de una comparación de puesto por puesto, da-

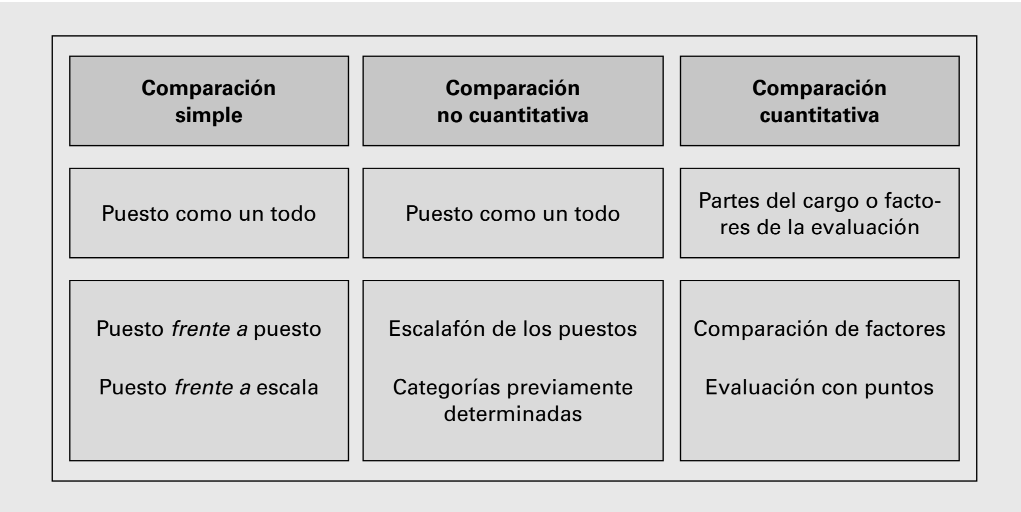


Figura 9.8 *Sistemas de evaluación y comparación de los puestos.*

do que cada uno se compara con los demás en función del criterio escogido como base de referencia (como su complejidad, responsabilidad, importancia, etc.). Es un método rudimentario. La comparación de puestos es global, sintética, superficial y no considera un análisis más profundo.

1. El primer paso para aplicar el método es la descripción y el análisis de los puestos. Sin importar cuál es el método de análisis, la información relativa a los puestos se debe reunir y anotar en un formato estandarizado, que se ciña al criterio que se adoptará, para facilitar la evaluación de los puestos.
2. El segundo paso consiste en definir el criterio para la comparación. A continuación se define el límite superior (Ls) y el inferior (Li) de la medida en que el criterio elegido se presenta en la organización. Si el criterio es la complejidad, los límites deben señalar cuál es el puesto más complejo (límite superior) y cuál es el menos complejo (límite inferior) dentro de la organización.
3. El tercer paso es comparar los puestos con el criterio escogido y colocarlos en el escalafón de acuerdo con su función (orden creciente o decreciente) en tanto el criterio. La función representa la propia clasificación de los puestos.

Muchas organizaciones prefieren sustituir el criterio de la comparación por los puestos de referencia (*benchmark jobs*). La organización escoge los puestos de referencia que posean una cantidad determinada y conocida del criterio escogido. El puesto no se compara con el criterio, sino con los puestos de referencia que poseen una medida del criterio. A partir de ahí, se establece el escalafón; es decir, los puestos de referencia se colocan a lo largo de una curva o una recta salarial y se comparan con los demás puestos similares a ellos para así definir el escalafón.

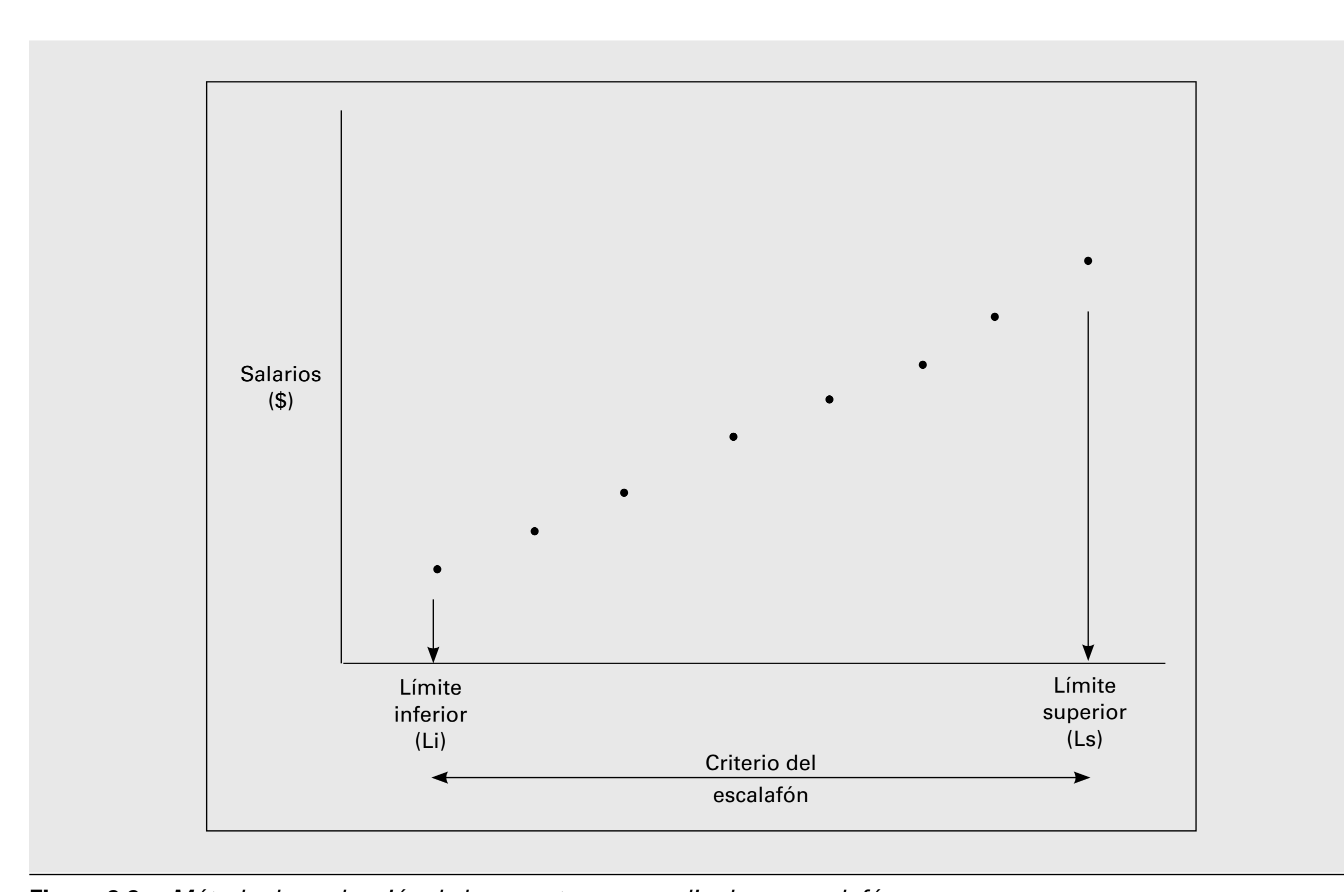


Figura 9.9 *Método de evaluación de los puestos por medio de un escalafón.*

Método de categorías previamente determinadas

El método de las categorías previamente determinadas (*job classification)* es una variante del método del escalafón simple. En realidad, se podría llamar método de escalafones simultáneos, porque requiere que se dividan y separen los puestos en categorías previamente determinadas, por ejemplo, puestos con paga por mes o por horas. En muchas organizaciones los puestos se dividen en tres categorías previamente determinadas: los no calificados, los calificados y los especializados. Una vez establecidas las categorías, se aplica el método del escalafón simple a cada una de ellas, de forma independiente, como muestra la figura 9.10.

Cada una de las categorías presenta el límite inferior y el superior y puede haber una superposición entre ellas. Esta superposición provoca que los salarios de los límites inferiores de la categoría más avanzada sean menores que los salarios de los límites superiores de la categoría anterior.

Muchas organizaciones prefieren trabajar con puestos de referencia (*benchmark jobs*) en cada una de las categorías previamente determinadas para facilitar el proceso de comparación y clasificación de los puestos.

Método de comparación de factores

Se trata de una afinación del método del escalafón. Si bien el escalafón presenta una comparación del puesto con otros puestos, el método de comparación de factores produce varias comparaciones con cada uno de los factores comparados. El método de comparación de factores (*factor comparison*) es una técnica analítica con la cual los puestos se evalúan y comparan en razón de factores evaluativos, los cuales se podrían llamar factores de especificaciones.

El método de comparación de factores lo creó Eugene Benge[17] y exige una secuencia de etapas, a saber:

1. *Información sobre los puestos.* El método requiere de un análisis completo y cuidadoso de los puestos a eva-

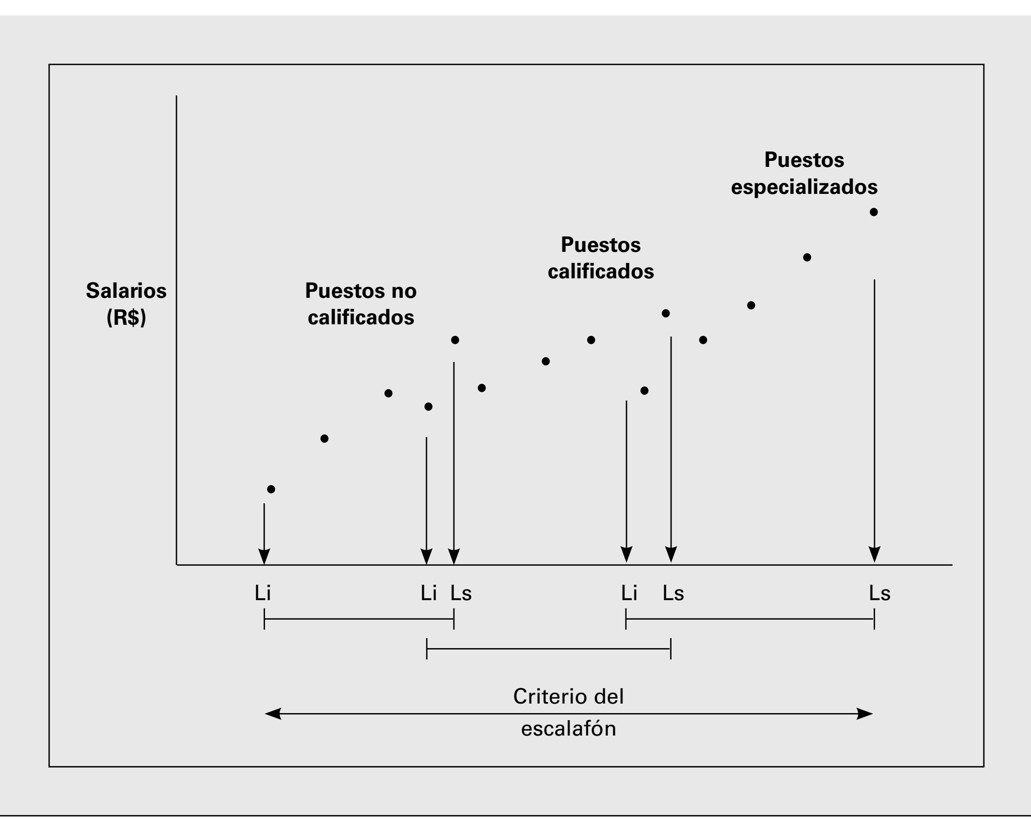


Figura 9.10 *Método para la evaluación de puestos por categorías previamente determinadas.*

LA ARH HOY EN DÍA

CATEGORIZACIÓN DE LOS PUESTOS

El método de las categorías previamente determinadas tiene muchas variantes. Los puestos se pueden categorizar en grupos, llamados clases (cuando contienen puestos similares) o grados (cuando contienen puestos diferentes, pero con un grado similar de dificultad). El gobierno federal de Estados Unidos tiene un sistema de administración de salarios compuesto por 10 GS (*General Schedule*), 10 clases o categorías genéricas. Los puestos se clasifican (colocan en categorías) con base en un sistema federal de clasificación con ocho factores de escalonamiento:[18]

1. **Dificultad y variedad del trabajo**
2. **Recibir y ejercer supervisión**
3. **Juicio ejercido**
4. **Originalidad requerida**
5. **Naturaleza y propósito de las relaciones interpersonales del trabajo**
6. **Responsabilidad**
7. **Experiencia**
8. **Conocimiento requerido**

Con base en estos factores de escalonamiento se elaboró una tabla descriptiva (figura 9.11) que permite a la comisión de evaluación revisar todas las descripciones de los puestos y colocarlos en la clase o categoría correspondiente.

GS-1	Incluye clases o puestos con deberes ejecutados bajo supervisión inmediata y con poco ejercicio de un juicio independiente: A- trabajo de simple rutina en oficina o en operaciones físicas, o B- trabajo elemental de un subordinado, de carácter técnico, en un campo profesional, científico o técnico.
GS-2	Incluye clases o puestos con deberes ejecutados bajo supervisión inmediata: A - trabajo rutinario en oficina o en operaciones físicas, bajo supervisión inmediata, con juicio independiente limitado, o trabajo técnico comparable, con un objetivo limitado en un campo profesional, científico o técnico, que requiera de algún entrenamiento o experiencia, o B - trabajo de igual importancia, dificultad o responsabilidad, que requiera calificaciones comparables.
GS-3	Clases o puestos de deberes bajo supervisión inmediata o genérica: A- trabajo medianamente difícil o responsable en oficina o en operaciones físicas, o trabajo técnico comparable con un objetivo limitado en un campo profesional, científico o técnico, que requiera: 1 - algún entrenamiento o experiencia 2 - conocimiento de alguna materia especial o 3 - juicio independiente de acuerdo con políticas, procedimientos y técnicas previamente establecidos o B - trabajo de igual importancia, dificultad y responsabilidad que requiera calificaciones comparables.
GS-4	Clases o puestos de deberes bajo supervisión inmediata o genérica: A - moderadamente difícil y responsable en oficina o en operaciones físicas o en trabajo técnico comparable en un campo profesional, científico o técnico que requiera una cantidad moderada de entrenamiento.

Figura 9.11 *Definiciones del escalafón del gobierno federal de Estados Unidos.*[19]

EVALUACIÓN CRÍTICA

VENTAJAS DE LA CLASIFICACIÓN POR CATEGORÍAS

El método de la clasificación permite agrupar un gran número de puestos en algunas clases o categorías a las que se trata de manera uniforme y estandarizada. El gobierno federal de Estados Unidos llegó a la conclusión de que el uso de métodos cuantitativos puede costar mucho más que las ventajas que genera.[20] La desventaja del método es que resulta difícil describir con exactitud cada clase o categoría y, por tanto, exige una fuerte dosis de juicio al utilizarlo.

luar para elaborar las especificaciones de los puestos en términos de los factores de la evaluación.

2. *Elección de los factores de la evaluación*. Los factores a evaluar se derivan de las especificaciones de los puestos. En general, este método utiliza cinco factores evaluativos, a saber:
   1. Requisitos mentales
   2. Requisitos físicos
   3. Habilidades requeridas
   4. Responsabilidad
   5. Condiciones de trabajo

La figura 9.12 presenta los factores a evaluar de este método.[21]

3. *Selección de los puestos de referencia*. La comisión de evaluación debe escoger un número (15 a 25) de

Requisitos mentales	Significa la posesión y/o la aplicación activa de: • Rasgos mentales (inherentes), como inteligencia, memoria, raciocinio, expresión verbal, relaciones interpersonales e imaginación • Educación general (adquirida), como gramática, aritmética e información general • Conocimiento especializado (adquirido), como química, ingeniería, etcétera
Requisitos físicos	• Esfuerzo físico como caminar, cargar, escribir, etc. Esfuerzo realizado y continuidad del mismo • Condiciones físicas: edad, sexo, estatura, peso, fuerza y agudeza visual
Habilidad	• Coordinación muscular (adquirida), como movimientos repetitivos, habilidad manual para operar máquinas, montaje, etcétera • Conocimiento específico (adquirido) del trabajo necesario para la coordinación muscular adquirido mediante el desempeño y la experiencia en el trabajo (no confundir con educación general o conocimiento especializado)
Responsabilidades	• En cuanto a materias primas, materiales, máquinas y equipamiento • En cuanto a dinero o documentos de valor • En cuanto a ganancias o pérdidas, economías o métodos de mejoría • En cuanto a contacto con el público • En cuanto a registros • En cuanto a supervisión: • Complejidad de la supervisión brindada y número de subordinados (algunos tipos de supervisión son planear, dirigir, coordinar, instruir, controlar y aprobar) • Grado de supervisión recibida
Condiciones de trabajo	• Influencias ambientales: atmósfera, ventilación, iluminación, ruido, etcétera • Riesgos de trabajo o del ambiente • Horas de actividad

Figura 9.12 *Definiciones de los cinco factores de la evaluación que se emplean en el método de comparación de factores.*

puestos de referencia (*benchmarks jobs*) que servirán de puntos de apoyo para la evaluación. Estos puestos básicos deben ser representativos del cúmulo de puestos de la organización y deben recibir un número de puntos que cubra toda la gama de puestos a evaluar. Los puestos de referencia tienen valores determinados y conocidos para los factores de la evaluación y sirven para facilitar las comparaciones con los demás puestos de la organización.

4. *Evaluación de los puestos de referencia*. Cada uno debe ser escalonado a partir de los cinco factores de la evaluación, en función de la descripción de las especificaciones de los puestos. Cada miembro de la comisión de evaluación establece el escalafón. A continuación, la comisión se reúne para llegar a un consenso de los escalonamientos presentados. El resultado del proceso es una tabla que indica la posición de cada puesto de referencia en cuanto a los cinco factores de la evaluación, como muestra la figura 9.13. El valor más alto es 1 y el más bajo 4.
5. *Distribución de los pesos de los salarios entre los factores de la evaluación*. Los evaluadores dividen el salario actual de cada puesto de referencia entre los cinco factores de la evaluación. Si el salario más bajo pagado en la organización fuera de 1 peso, los evaluadores podrían distribuir ese salario de la manera siguiente:

Requisitos mentales	0.08	0.36
Requisitos físicos	0.54	2.20
Habilidades requeridas	0.10	0.42
Responsabilidad	0.07	0.28
Condiciones de trabajo	0.21	1.00
Total	1.00	4.26

Ahora los factores de la evaluación están alineados en función de los salarios atribuidos a cada uno de ellos.

Así, cada factor adquiere un valor monetario, es decir, en pesos.

6. *Creación de la escala de comparación de los puestos.* Una vez que se identifican y evalúan los puestos de referencia con los factores correspondientes, el paso siguiente es la creación de la escala para comparar los puestos.

	Requisitos mentales	Requisitos físicos	Habilidades	Responsabilidades	Condiciones de trabajo
Soldador	1	4	1	1	2
Conductor de grúa	3	1	3	4	4
Operario de prensa	2	3	2	2	3
Guardia de seguridad	4	2	4	3	1

Figura 9.13 *Valores de los factores para evaluar los puestos de referencia.*

Puestos de referencia	Salario-hora	Requisitos mentales	Requisitos físicos	Habilidades	Responsabilidades	Condiciones de trabajo
Soldador	$ 9.80	1 4.00	4 0.40	1 3.00	1 2.00	2 0.40
Conductor de grúa	$ 5.60	3 1.40	1 2.00	3 1.80	4 0.20	4 0.20
Operario de prensa	$ 6.00	2 1.60	3 1.30	2 2.00	2 0.80	3 0.30
Guardia de seguridad	$ 4.00	4 1.20	2 1.40	4 0.40	3 0.40	1 0.60

Figura 9.14 *Valores de los factores para evaluar los puestos de referencia.*

	Requisitos mentales	Requisitos físicos	Habilidades	Responsabilidades	Condiciones de trabajo
0.20		Soldador	Guardia de seguridad	Conductor de grúa	Conductor de grúa
0.40				Guardia de seguridad	Operario de prensa
0.60					Soldador
0.80				Operador de prensa	
1.00	Guardia de seguridad	Operario de prensa			Guardia de seguridad
1.20	Conductor de grúa	Guardia de seguridad			
1.40	Operario de prensa				
1.60					
1.80			Conductor de grúa		
2.00		Conductor de grúa	Operario de prensa	Soldador	
2.20					
2.40					
2.60					
2.80					
3.00			Soldador		
3.20					
3.40					
3.60					
3.80					
4.00	Soldador				
4.20					
4.40					

Figura 9.15 *Escala de la comparación de puestos.*

7. *Aplicación de la escala para comparar los puestos (y factores).* Todos los demás puestos pueden ser evaluados, factor por factor, mediante la escala comparativa. El evaluador debe decidir si los requisitos mentales del puesto de cargador son comparables a los de guardia de seguridad o de conductor de grúa, o incluso encuadrarlo entre el operario de prensa y el soldador. Se debe proceder de la misma forma con los demás factores de la evaluación y colocar los puestos factor por factor. A continuación se suman los valores salariales de cada puesto en la columna de la izquierda.

Este método tiene muchas variantes. Los valores de la escala comparativa se pueden convertir a pesos o los valores se pueden multiplicar por 100 o por algún coeficiente de actualización para que el sistema no se desfase con el transcurso del tiempo.

EVALUACIÓN CRÍTICA

VENTAJAS DE LA COMPARACIÓN DE FACTORES

Se trata de un método cuantificable, sistemático y relativamente exacto, con una secuencia lógica y que pondera los puestos de forma escalonada o clasificada. Las desventajas se deben a su complejidad y a que se utilizan pocos factores para comparar los puestos.

Método de evaluación con puntos

El método de evaluación con puntos o método de evaluación con factores y puntos (*point rating)* fue creado por Merrill Lott[22] y es el método de evaluación de puestos más utilizado en el mundo. Su técnica es analítica, porque los cargos se comparan mediante los factores de la evaluación con los valores en puntos. También es una técnica cuantitativa, porque se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada aspecto del puesto y se suman los valores numéricos obtenidos para alcanzar un valor total para cada puesto. El método incluye las etapas siguientes:

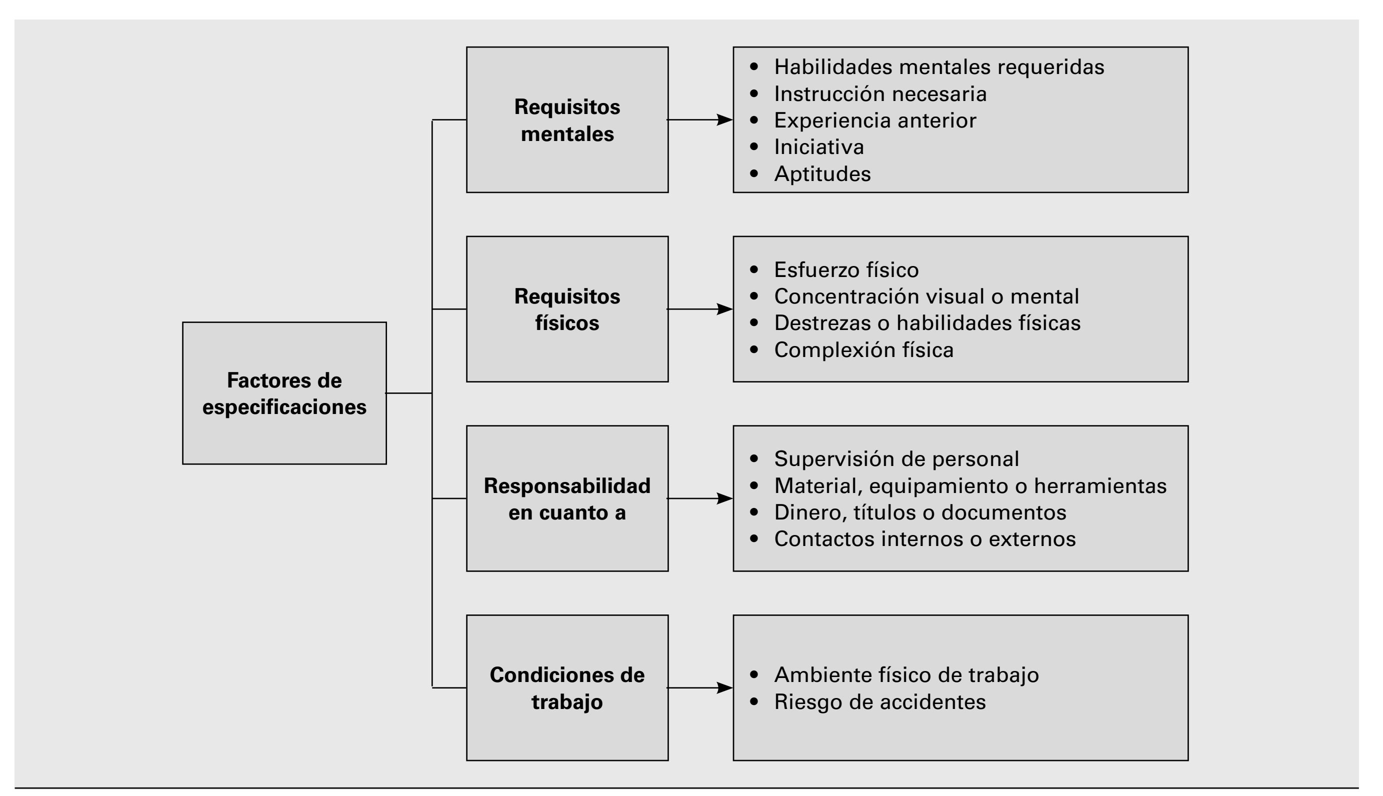


Figura 9.16 *Grupos de factores para la evaluación de puestos.*

1. *Elaboración de las descripciones y de los análisis de los puestos a evaluar.* Es el primer paso para la evaluación de los puestos.
2. *Elección de los factores de la evaluación*. Los factores de la evaluación funcionan como criterios para la comparación y la evaluación de los puestos. Se deben utilizar pocos factores para comparar y evaluar todos los puestos. Por tanto, los factores que se escojan deben tener dos características: universalidad (estar presentes en todos los puestos que se evaluarán) y variabilidad (presentar diferentes valores en cada puesto).
3. *Definición de los factores de la evaluación*. Cada factor debe tener un significado preciso para que sirva como un instrumento exacto para medir los puestos.
4. *Gradación de los factores de la evaluación*. Cada factor se debe desdoblar en grados de variación. En general se utilizan cuatro o seis grados para cada factor y sus posibles valores. La creación del instrumento de medición es vital para el éxito de la evaluación de los puestos.
5. *Ponderación de los factores de la evaluación.* Ponderar significa atribuir una importancia relativa a cada uno de los factores en el proceso de la evaluación. La ponderación sirve para atribuir a cada factor un peso relativo en las comparaciones entre los puestos. En general, la ponderación se hace con porcentajes del valor global. Así, la participación de los distintos factores de la evaluación debe sumar un total de 100.
6. *Atribución de puntos a los grados de los factores de la evaluación.* A partir de la ponderación de los factores de la evaluación se define la base para armar la escala de puntos para cada factor. Por lo habitual, el grado A corresponde al valor de ponderación más alto y los demás grados (B, C, D, etc.) se definen en progresión arbitraria, que puede ser aritmética, geométrica o mixta.

A partir de ahí, se prepara el manual de evaluación de puestos que debe contener la definición de todos los factores de la evaluación, sus grados de variación y sus respectivos puntos. El manual funciona como el conjunto de todas las escalas de puntos de modo que el evaluador lo utilice en el proceso de evaluación de los puestos.

La etapa siguiente es la atribución de puntos a cada puesto, de acuerdo con los factores de la evaluación. Para tal efecto, se utiliza una tabla de doble asiento para

INSTRUCCIÓN NECESARIA

Este factor considera el grado de instrucción exigido para el debido desempeño del puesto. Se debe considerar la instrucción aplicable al puesto y no el nivel de educación de la persona que lo ocupa en el momento.

Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante sepa leer y escribir o que sólo tenga un curso de alfabetización	15
B	El puesto requiere un nivel de instrucción equivalente a la educación primaria	30
C	El puesto requiere haber cursado la primaria completa o equivalente	45
D	El puesto requiere haber terminado la educación media o equivalente	60
E	El puesto requiere haber terminado estudios superiores o equivalente	75

Figura 9.17 *Ejemplo de definición de un factor de la evaluación y sus grados.*

Grupos de factores	Factores evaluados	Grados A	B	C	D	E
Requisitos mentales	Instrucción necesaria	15	30	45	60	75
	Experiencia anterior	25	50	75	100	125
	Iniciativa	15	30	45	60	75
Requisitos físicos	Esfuerzo físico necesario	5	10	15	20	25
	Concentración mental	5	10	15	20	25
Responsabilidad en cuanto a	Supervisión de personas	10	20	30	40	50
	Material o equipamiento	5	10	15	20	25
	Dinero, documentos	5	10	15	20	25
Condiciones de trabajo	Ambiente físico de trabajo	5	10	15	20	25
	Riesgos involucrados	10	20	30	40	50

Figura 9.18 *Ejemplo de una escala de puntos.*

Puestos	Instrucción Grados-puntos		Experiencia Grados-puntos		Iniciativa Grados-puntos			Total de puntos	Salario actual
Auxiliar Jr.	B	30	A	25	A	15		181	365.00
Auxiliar Sr.	C	45	B	50	B	30		256	487.00
Oficinista	C	45	C	75	C	45		358	550.00
Secretaria Jr.	D	60	C	75	C	45		331	620.00
Diseñador	D	60	D	100	C	45		315	610.00
Proyectista	E	75	D	100	C	45		428	745.00
Encargado	E	75	E	125	E	60		497	760.00
Supervisor	E	75	E	125	E	60		565	890.00

Figura 9.19 *Tabla de doble asiento para la evaluación de puestos.*

LA ARH HOY EN DÍA

LA ORGANIZACIÓN SIN PUESTOS

La evaluación de puestos especifica el valor relativo que cada puesto tiene para la organización. El proceso de evaluación de puestos es contingente, porque depende de un análisis y descripción completos de los puestos en los que está sustentado. Sin esa base de datos, se convierte en un proceso subjetivo para determinar el monto de la remuneración de cada puesto. La pregunta que flota en el aire es: ¿el proceso de evaluación de los puestos para definir los salarios se puede volver precario y obsoleto? Al parecer, sí.

Con los cambios que ocurren en las organizaciones como resultado de las demandas ambientales, la evaluación tradicional de los puestos tiende a desaparecer. En lugar de sustentarse en el proceso del análisis y las descripciones de los puestos, la evaluación de los puestos tiende a cambiar de enfoque. En lugar de guiarse en los puestos en sí, ahora tiende a orientarse en las personas que los ocupan. Existe una nueva tendencia a examinar cómo se debe recompensar a las personas. En lugar de enfocarse en el valor relativo que el puesto tiene para la organización, el nuevo proceso se ocupa del valor que cada persona agrega a la organización. Así, a las personas se les remunera a partir de las habilidades, los conocimientos y las competencias que aportan a la organización. Cuantas más competencias posean las personas, tanto mejor será su remuneración. Así, los sistemas de remuneración abandonan el enfoque tradicional de pagar conforme al puesto para adoptar un nuevo enfoque con el cual cada persona se convierte en el punto focal principal del sistema. Se paga a las personas con base en el valor que agregan a la organización, lo cual es congruente con lo que hemos explicado hasta ahora. Las competencias que se solicitan a las personas se deben detallar en el plan estratégico de recursos humanos para que la organización pueda remunerar las “cosas” que le ayudan a alcanzar sus objetivos. Al saber que la organización recompensa esas competencias y no los factores de la evaluación, las personas están en condiciones de administrar mejor su desempeño y su carrera. El desempeño es lo que guía las recompensas que recibe cada persona y éstas sabrán exactamente lo que deben hacer para ganar más. De tal manera que los procesos tradicionales de evaluación de los puestos están dando pasos hacia un enfoque centrado en la nueva definición de la fuerza de trabajo. Es una paga equitativa sustentada en las aportaciones que las personas realmente hacen a la organización. Ahora se habla de remuneración basada en competencias.

atribuir a cada puesto el valor en puntos de cada factor. En las dos columnas de la derecha se suma el número de puntos obtenido y se coloca al lado del salario que se paga en la actualidad a los ocupantes del puesto.

Con el total de puntos y el salario que se paga a los ocupantes de cada puesto se puede optar por dos opciones. La primera es hacer un gráfico de distribución de las frecuencias de los puntos (variable x) y de los salarios (variable y) para establecer la correlación entre las dos variables.

La otra opción es tomar las dos últimas columnas de la derecha de la tabla de doble asiento para evaluar los puestos y aplicar el método de mínimos cuadrados. Para obtener una parábola (curva salarial), el método utiliza la ecuación: $yc = a + bc + cx^2$, donde yc es el salario corregido. Para generar una recta salarial, el método de mínimos cuadrados utiliza la ecuación: $yc = a + bx$. En las dos ecuaciones, a, b y c representan los parámetros, mientras que x y yc representan las variables de los puestos evaluados, respectivamente los puntos y los salarios pagados. El parámetro a define la posición inicial de la curva o recta salarial, el parámetro b define la inclinación de la línea de tendencia y el parámetro c es el responsable de la curvatura de la línea de tendencia. Los valores de los parámetros a, b y c se calculan de la manera siguiente:

$$a = \frac{Ey}{Ex} \qquad b = \frac{Exy}{Ex^2} \qquad c = \frac{Ex^2y}{Ex^3}$$

La figura 9.21 muestra que, mientras que las clases de puestos son excluyentes (un puesto pertenece a una única clase de puntos), las bandas salariales se superpo-

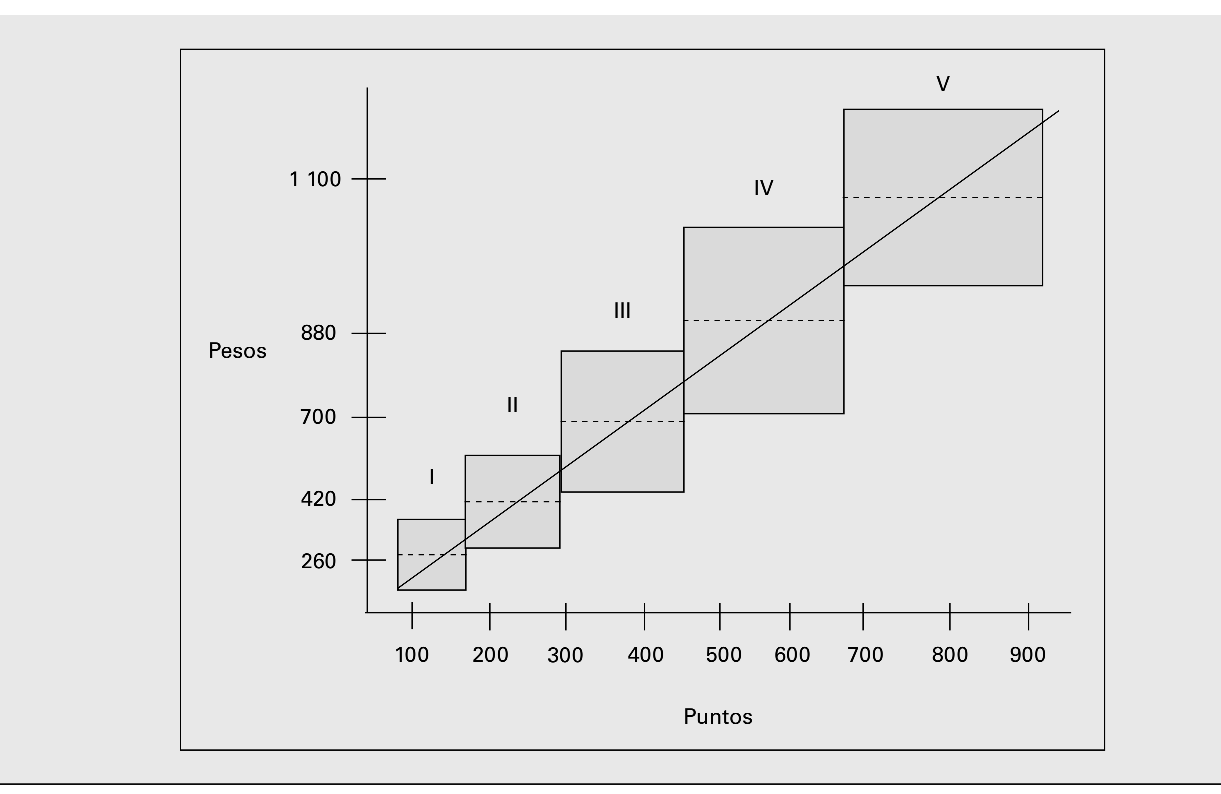


Figura 9.20 *Diseño de una curva o recta salarial con bandas salariales.*

Clases de puestos	Rango de puntos	Punto medio	Salario medio	Porcentaje de calificación	Banda salarial Límite inferior	Banda salarial Límite superior
I	80 - 180	130	260.00	10	213.00	306.00
II	181 - 290	230	420.00	12	344.00	496.00
III	291 - 450	370	700.00	14	574.00	826.00
IV	451 - 680	570	880.00	16	721.00	1 038.00
V	681 - 920	800	1 100.00	18	902.00	1 298.00

Figura 9.21 *Ejemplo de clases de puestos y sus respectivas bandas salariales.*

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

LA PREOCUPACIÓN DE RAFAEL

Los salarios de Mercurio están perfectamente equilibrados entre sí, con una definición matemática. Rafael llegó a la conclusión de que no había manera de pedir un aumento salarial a su director, sin que ello produjera un desequilibrio, rompiera la armonía o provocara una desproporción en el sistema. ¿Qué debería hacer?

nen, de modo que los salarios de una banda pueden ser iguales a los de otras más o menos elevadas.

Investigación de salarios

Los salarios deben obedecer a un doble equilibrio interno y externo. En otros términos, debe existir compatibilidad de salarios dentro de la organización (equilibrio interno) y dentro del mercado (equilibrio externo). Como acabamos de ver, el equilibrio interno se garantiza por la evaluación y la clasificación de los puestos. El equilibrio externo se obtiene por medio de investigaciones de los salarios, las cuales permiten saber cuánto paga el mercado de trabajo. La investigación de salarios se basa en muestras de puestos que representan a los demás puestos de la organización y en muestras de empresas que representan al mercado de trabajo.

Para no tener que intercambiar información respecto a todos los puestos es preciso seleccionar algunos puestos de referencia o puestos de muestra (*benchmarks jobs*). Los puestos de referencia deben tener tres características, a saber:

1. Deben representar los distintos puntos de la curva o la recta salarial de la organización.
2. Deben representar los diversos sectores de actividad de la organización.
3. Deben ser identificables en el mercado.

De igual manera, para no tener que intercambiar información con todas las empresas del mercado, es necesario seleccionar a algunas empresas que constituyan una muestra. Los criterios para la selección de estas empresas son:

1. *Localización geográfica*. Las empresas que operan en la misma zona territorial que la organización.
2. *Ramo de actividad*. Las empresas que actúan en el mismo ramo de negocios.
3. *Tamaño*. Las empresas del mismo tamaño o características.
4. *Política salarial*. Las empresas cuya política salarial (más osada o conservadora) sea interesante para la organización.

A continuación se prepara un cuestionario para la investigación de salarios, mismo que contiene los pues-

Cargo	General	Empresa			Ramo de actividad				
		Pequeña	Mediana	Grande	Industria	Comercio	Construcción	Servicios	Salud
Analista junior de recursos humanos	2.239	1.939	1.998	2.094	2.051	2.053		1.983	1.902
Analista general de recursos humanos	3.005	2.542	2.938	3.050	3.061			2.821	2.643
Analista senior de recursos humanos	5.079		4.114	4.598	4.051		4.009	4.044	3.411
Asistente de personal	1.941		1.836	1.663	1.632		1.746		1.533
Asistente social	2.645			2.672					2.587
Auxiliar de enfermería laboral	1.917		1.749	2.089	1.987		1.748	1.823	1.975
Auxiliar de personal	1.460		1.312	1.282	1.349		1.237		1.218
Ingeniero de seguridad laboral	5.364			5.052	5.136		4.899	4.837	3.352
Gerente de recursos humanos	11.823		10.752	11.995	12.239			11.459	10.014
Médico laboral	5.032		4.928	5.234	4.793			4.554	4.172
Seleccionador de personal	3.239			2.923					2.079
Supervisor de administración de personal	6.527		6.311	6.496	5.773				4.177
Técnico de seguridad laboral	2.508	2.222	2.639	2.468	2.706		2.290	2.234	1.886

Figura 9.22 *Investigación de salarios con valores medios en reales.*[23]

EVALUACIÓN CRÍTICA

INVESTIGACIONES DE SALARIOS

Todos los domingos el diario *O Estado de Sao Paulo* publica una tabla general con los resultados de investigaciones de salarios efectuadas por Arthur Andersen en 100 empresas, clasificadas como grandes, medianas y pequeñas, que operan en siete ramos de actividad (alimentario, eléctrico y electrónico, financiero, metalúrgico, textil, construcción civil y químico). El trabajo cuenta con el apoyo de la Asociación Paulista de Administración de Recursos Humanos (APARH). La figura 9.22 presenta la tabla general de los salarios.

El diario *Folha de São Paulo* publica todos los domingos su Bolsa de salarios, con base en una muestra de 156 empresas medianas y grandes, que facturan más de 20 millones de dólares, que operan en la industria, el comercio, la construcción civil y los servicios, con domicilio o con una filial en Grande São Paulo. Esas empresas informan, cada trimestre, cuáles son los salarios que pagan (excepto premios, prestaciones, comisiones, horas extra y comisiones por riesgo) en sus puestos, de acuerdo con una clasificación que se ciñe al *Manual de Descripción del Instituto de Investigación Datafolha*. Cada mes, *Datafolha* reúne los índices de reajuste (proyecciones anticipadas, aumentos reales, acuerdos y disidencias) que proporciona la empresa y publica los datos de los puestos que tienen más de cuatro empresas informantes.

tos muestra y sus respectivas descripciones y el análisis (para comparar mejor los puestos de una empresa con los de otra) y un espacio, en el cual se anotan los salarios individuales que la empresa investigada paga. El cuestionario sirve para reunir información básica, como datos de las divergencias colectivas o de los reajustes salariales, las prestaciones concedidas (y su conversión a pesos), etcétera.

Como la investigación de salarios implica costos de operación y tiempo para reunir, seleccionar y tabular los datos y calcular los promedios, las medias y los grados de los valores salariales, muchas empresas prefieren recurrir a consultorías de recursos humanos para comprar sus investigaciones. Esas organizaciones —como Arthur Andersen, Hay, Coopers & Lybrand, etc.— realizan investigaciones semestrales sobre un amplio conjunto de puestos con una gran muestra de empresas investigadas. Los resultados se presentan en manuales y se venden en el mercado.

Remuneración con base en competencias

Muchas organizaciones abandonan la evaluación y la clasificación de los puestos y migran a un sistema con base en competencias, y ya no en los factores evaluados. En el fondo, la remuneración con base en competencias utiliza la misma tecnología que la administración tradicional de salarios, pero sustituye los factores de la evaluación por las competencias individuales. El primer paso es hacer un mapa de las competencias para alinear las competencias individuales con las funcionales y las organizacionales. El segundo paso consiste en definir una jerarquía de competencias: las competencias

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

LA PREOCUPACIÓN DE RAFAEL

Además, Rafael comprobó que los salarios de Mercurio guardan equilibrio con los salarios que pagan las empresas competidoras en el mercado. Piensa que, si renunciara en Mercurio, es probable que encuentre los mismos problemas en otras empresas. Dejará las cosas como están porque no vale la pena correr el riesgo. ¿Usted cómo ayudaría a Rafael?

Puestos de la dirección	Menor valor	Mayor valor	Media
Directores:			
Presidente	13.164	46.485	28.475
Administrativo	4.627	32.513	16.369
Administrativo y financiero	6.368	27.891	16.757
Comercial	5.275	26.375	16.560
Recursos humanos	9.875	22.154	15.770
Ventas	11.893	28.291	18.017
Financiero	5.275	30.462	17.529
Industrial	10.777	32.561	19.916
Jurídico	17.347	19.891	18.730

Figura 9.23 *Bolsa de salarios.*[24]

organizacionales (*core competences*) y las competencias funcionales de cada área de la organización (marketing, finanzas, administración de recursos humanos, producción/operaciones) de modo que éstas pongan las bases para aquéllas. El tercer paso trata de las competencias administrativas necesarias para que los gerentes, como administradores de personas, practiquen la administración de recursos humanos. En cuarto lugar, se ponderan las competencias individuales de la misma manera que hicimos con los factores para la evaluación de los puestos. A partir de ahí, las competencias siguen el mismo camino que la evaluación y la clasificación de los puestos.

Derivaciones de los salarios

Además de los salarios está el peso de las prestaciones sociales. Por cada pago del salario real, la organización debe pagar al gobierno el monto correspondiente a las prestaciones sociales, las cuales son el conjunto de obligaciones laborales que las empresas deben pagar mensual o anualmente, además del salario del empleado. Algunas de las prestaciones sociales son los depósitos destinados a los fondos de retiro, el porcentaje que la empresa debe pagar a los institutos de asistencia social, el seguro de vida y el aguinaldo.[25] En términos generales, estas prestaciones representan una erogación mensual más que debe pagar la empresa junto con el salario de cada empleado.

La sociedad ha expresado un claro deseo de reducir las prestaciones sociales, como forma para garantizar más empleos formales en la economía y para hacer que esos costos sean más compatibles con los que se presentan en el exterior. Además, el rendimiento que la organización y el ciudadano obtienen de los impuestos que se pagan en el país es sencillamente ridículo.

Política salarial

La política salarial es el conjunto de decisiones organizacionales que se toman en asuntos referentes a la re-

CASO DE APOYO

LAS PRESTACIONES SOCIALES DE BRASIL SON LAS MÁS ALTAS DEL MUNDO[26]

En un inventario de las prestaciones sociales de los empleados con sueldo mensual, José Pastore llegó a la conclusión de que, en 240 horas mensuales de trabajo, las empresas recogen las siguientes cantidades con base en los salarios que pagan:

	% SOBRE SALARIO	% ACUMULADO
A. Prestaciones sociales		
Asistencia social	20.0	
FGTS (Fondo de Garantía por Tiempo de Servicio)	8.00	
Salario para la educación	2.50	
Accidentes de trabajo (coeficiente medio)	2.00	
Sesi (Servicio Social de la Industria)	1.50	
Senai (Servicio Nacional de Capacitación Industrial)	1.00	
Sebrae	0.60	
Incra	0.20	
Subtotal de A (prestaciones sociales)		35.80
B. Tiempo no trabajado		
Descanso semanal remunerado	18.91	
Vacaciones	9.45	
Días feriados	4.36	
Prima de vacaciones	3.64	
Aviso previo	1.32	
Ayuda por enfermedad	0.55	
Subtotal de B (tiempo no trabajado)		38.23
C. Tiempo de no trabajo		
Aguinaldo	10.91	
Erogaciones por rescisión de contrato	2.57	
Subtotal de C (tiempo de no trabajo)		13.48
D. Reflejos de los puntos anteriores		
Incidencia acumulada del grupo A/B	13.68	
Incidencia del FGTS en el aguinaldo	0.87	
Subtotal de D (reflejos de los puntos anteriores)		14.55

Así, en Brasil, por cada 100.00 reales de salario mensual pagado a cada colaborador, la empresa recoge cerca de 102.60 de prestaciones sociales para las arcas de la empresa. El costo total se transforma en 202.60 reales por mes. Como la Provisión Social tiene un techo límite para las prestaciones sociales, a medida que los salarios son más elevados, el porcentaje de las prestaciones tiende a disminuir. Así, el valor medio de las prestaciones sociales depende básicamente del perfil salarial de cada empresa. Los egresos por rescisión de contrato también dependen del perfil de actividad de cada empresa. Además, para el cálculo de la base salarial de un empleado contratado por mes se utiliza el salario mensual (una media de 240 horas). Para el cálculo de la base salarial de uno contratado por horas, se utilizan las horas trabajadas efectivamente (alrededor de 176 horas) y el descanso semanal remunerado se asienta como previsión y no como salario. Así, las prestaciones de los salarios de los empleados por hora resultan más altas que las de los empleados por mes debido a la diferencia de la base de cálculo.

PREGUNTAS

1. **¿Cuál es la razón del desacuerdo en Brasil en relación con la legislación laboral?**
2. **¿Qué sugeriría usted para mejorar el panorama actual?**
3. **¿Usted cómo prepararía un cuadro de control de los salarios y de las prestaciones sociales de su empresa?**

EVALUACIÓN CRÍTICA

¿CÓMO VAN NUESTRAS PRESTACIONES SOCIALES?[27]

La empresa de consultoría Booz-Allen & Hamilton hace una investigación mundial de las armadoras de automóviles para comparar las prestaciones sociales que inciden en cada dólar de salario pagado a los puestos por hora, con base en ocho horas diarias de trabajo. La investigación también compara los salarios medios pagados por las empresas armadoras de automóviles del mundo.[28] Por cada dólar de salario por hora, las prestaciones son:

	PRESTACIONES SOCIALES POR CADA DÓLAR DE SALARIO POR HORA	SALARIOS MEDIOS PAGADOS POR HORA
BRASIL	US$1.66	US$3.00
Italia	1.12	16.00
Inglaterra	0.88	12.00
Alemania	0.76	21.00
Estados Unidos	0.34	15.00
Japón	0.31	13.00

Los datos de Booz-Allen & Hamilton difieren de las conclusiones de Pastore. Haga las cuentas: ¿cuánto cuesta una hora de trabajo en cada uno de estos países?

muneración y las prestaciones otorgadas a los colaboradores.

El objetivo principal de la remuneración es crear un sistema de recompensas que sea equitativo para la organización y los trabajadores. Para que una política salarial sea eficaz debe cumplir con siete criterios al mismo tiempo y ser:[29]

1. *Adecuada.* La compensación se debe alejar de las normas mínimas establecidas por el Gobierno o el contrato colectivo de trabajo pactado con el sindicato.
2. *Equitativa.* Se debe pagar a cada persona de forma proporcional a su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional.
3. *Equilibrada.* El salario, las prestaciones y otras recompensas deben proporcionar un paquete total de recompensas que sea razonable.
4. *Eficaz en cuanto a los costos.* Los salarios no pueden ser excesivos y deben estar en función de lo que la organización pueda pagar.
5. *Segura.* Los salarios deben ser suficientes para que los empleados se sientan seguros y para ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.
6. *Motivadora.* Los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.
7. *Aceptable para los empleados.* Las personas deben comprender el sistema de salarios y sentir que éste representa un sistema razonable para ellos y también para la organización.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

LA PREOCUPACIÓN DE RAFAEL

Rafael llegó a la amarga conclusión de que en su empresa la remuneración no era motivadora ni satisfactoria, sino tan sólo un factor higiénico. La mentalidad que predomina en el nivel institucional no entiende estas cosas. De nada sirve una mayor dedicación, porque el salario será exactamente igual al de los otros compañeros que no se dedican mucho a su trabajo. Rafael piensa que la remuneración no se puede tratar de forma matemática y cuantitativa. Ésta debe motivar e incentivar a las personas para que deseen hacer su mejor esfuerzo y alcancen metas y resultados que dependen directa o indirectamente de su desempeño. La remuneración debe ser flexible y variable para que tenga valor como condición de la motivación.

CASO PARA DISCUSIÓN

¿CÓMO ANDA EL COSTO EN BRASIL?[30]

General Motors de Brasil comprobó que el salario medio de sus obreros en ABC de São Paulo —está entre 10 y 12.50 dólares por hora, con todas las prestaciones sociales y prestaciones incluidas— es igual al costo total promedio que paga por mano de obra en su subsidiaria en Inglaterra. No obstante, allá, de cada 100 libras que cuesta un trabajador, 75 van a parar a su bolsillo. En Brasil, apenas la mitad de lo que paga va a parar al bolsillo del trabajador. Voith, un gran fabricante de bienes de capital, comparó las prestaciones de Brasil con las alemanas y llegó a la conclusión de que las prestaciones laborales representan 123.77% de la nómina de pagos, mientras que en Alemania sólo llegan a 43.62%.

En el día a día, las empresas nacionales conviven con un conjunto de distorsiones que, en tiempos recientes, se conocen como el costo Brasil. Este costo se traduce en una enorme trampa de normas, una tributación enredada y las deficiencias de infraestructura que provocan que la producción en Brasil sea más cara que en el exterior, lo que disminuye drásticamente la capacidad de Brasil para competir con los productos importados o para exportar sus propios productos a otros países. Esto por no hablar de la interminable maraña de leyes, reglamentos y decretos que proliferan junto a las normas burocráticas que hacen que la vida de las empresas sea un infierno. El costo Brasil reduce enormemente la competitividad de sus empresas.

Resumen del capítulo

Las organizaciones tienen sistemas de recompensas para sus miembros. Una recompensa es una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa más común es la remuneración. La remuneración total es el paquete de recompensas cuantificables que una persona recibe por su trabajo y está compuesto por la remuneración básica, los incentivos salariales y las prestaciones. Existen recompensas financieras y no financieras. Las recompensas financieras pueden ser directas (como el salario directo, los premios y las comisiones) o indirectas (vacaciones, descanso semanal remunerado, gratificaciones, etc.). El salario puede ser nominal o real. La remuneración es el proceso que involucra todas las formas de pago o de recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo. El salario se puede tasar en una unidad de tiempo (mes u hora de trabajo), en los resultados o en la tarea. El salario es importante para la persona (define su nivel de vida) y para la organización (impacta en sus costos) y depende de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales). El diseño del sistema de remuneración debe tener en cuenta ciertos criterios para su construcción. La administración de salarios es un conjunto de normas y procedimientos para establecer y/o mantener estructuras salariales equitativas en la organización y que tengan un equilibrio interno y externo. La evaluación y la clasificación de puestos aseguran el equilibrio interno, mientras que las investigaciones de salarios aseguran el externo. Los métodos tradicionales para la evaluación de los puestos son: el escalafón simple, las categorías previamente determinadas, la comparación de factores y la evaluación con puntos. Las prestaciones sociales se derivan de los salarios e incrementan los costos de trabajo de las organizaciones.

Ejercicios

1. Defina recompensas organizacionales.
2. Presente un concepto de remuneración y uno de remuneración total.
3. Explique las recompensas financieras y las no financieras.
4. Explique las recompensas financieras directas y las indirectas.
5. ¿Qué diferencia existe entre salario nominal, salario real y salario mínimo?
6. ¿Qué tipos de salarios hay? Explíquelos.
7. ¿Qué significa el salario para la organización y para el individuo?
8. ¿Cuáles son los nueve criterios para preparar un plan de remuneración?
9. ¿Qué diferencia existe entre igualitarismo y elitismo?

10. ¿Qué diferencia existe entre la remuneración abierta y la confidencial?
11. Presente un concepto de administración de salarios y de sus formas de equilibrio.
12. Presente un concepto de evaluación y clasificación de los puestos.
13. Explique el método del escalafón simple.
14. Explique el método de las categorías previamente determinadas.
15. Explique el método de comparación de factores.
16. ¿Cuáles son los factores de la evaluación utilizados en ese método?
17. Explique el método de evaluación con puntos.
18. ¿Cuáles son los factores de la evaluación utilizados en ese método?
19. ¿Cuáles son los parámetros para generar una curva salarial? Explíquelos.
20. ¿Qué ocurre con la evaluación de puestos en una organización sin puestos?
21. Explique la remuneración con base en las competencias.
22. Explique cómo se hace una investigación de los salarios.
23. ¿Cómo se eligen los puestos y las empresas muestra?
24. Demuestre la repercusión en cascada que las prestaciones sociales tienen en los salarios en México.

Paseo por internet

Visite los sitios siguientes:

www.accenture.com
www.bettermanagement.com
www.boozallen.com
www.gartner.com
www.hay.com.br.
www.ikmagazine.com
www.onelook.com
www.optiprise.com
www.outsourcing.com
www.payscale.com
www.prossiga.br
www.vnutravel.typepad.com

Referencias bibliográficas

1. Paulo Sandroni (ed.), *Dicionário de Economia*, Editora Best-Seller, São Paulo, 1989, p. 280.
2. L. R. Gómez-Mejía y D. B. Balkin, "The Determinants of Faculty Pay. An Agency Theory Perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 5, 1992, pp. 921-955.
3. Paulo Sandroni, "The Determinants of Faculty Pay", *op. cit.*, p. 281.
4. Gary Dessler, *Human Resource Management*, Prentice-Hall, Upper Sadlle River, 1997, p. 421.
5. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1995, p. 701.
6. George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1994, p. 541.
7. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 356.
8. M. J. Wallace y C. H. Fay, *Compensation Theory and Practice*, PWS-Kent, Boston, 1983.
9. M. J. Wallace, *Sustaining Success with Alternative Rewards*, en M. L. Rock y L. A. Berger (eds.), *The Compensation Handbook*, McGraw-Hill, Nueva York, 1991.
10. S. J. Carroll, *Business Strategies and Compensation Systems*, en D. B. Balkin y L. R. Gómez-Mejía (eds.), *New Perspectives on Compensation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1987.
11. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *Managing Human Resources, op. cit.*, p. 358.
12. H. Tosi y L. Tosi, *What Managers Need to Know About Knowledge-based Pay*, Organizational Dynamics, vol. 14, núm. 3, 1986, pp. 52-64.
13. L. R. Gómez-Mejía y D. B. Balkin, *The Determinants of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective, op. cit.*
14. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações,* Atlas, São Paulo, 2004, p. 373.
15. George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management, op. cit.*, p. 547.
16. Fuente: George R. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1994, p. 549.
17. Eugene J. Benge, S. H. Burk y E. N. Hay, *Manual of Job Evaluation*, Harper & Row, Nueva York, 1941.
18. Gary Dessler, *Human Resource Management*, *op. cit.*, p. 432.
19. Fuente: The US Office of Personnel Management.
20. C. F. Lutz, "Quantitative Job Evaluation in Local Government in the United States", *International Labor Review*, junio de 1969, pp. 607-619.
21. Fuente: Jay L. Otis y Richard H. Leukart, *Job Evaluation: A Basis for Sound Wage Administration*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1983, p. 181.
22. Merril R. Lott, *Wage Scales and Job Evaluation*, Ronald Press, Nueva York, 1926.
23. Tomado de: *O Estado de S. Paulo*, Classificados Empregos, 6 de enero de 2008, p. Ce4.

24. Tomado de: *Folha de S. Paulo*, Classificados Empregos, 6 de enero de 2008, p. 4.

25. Fuente: José Pastore, "Limites e Virtudes da Flexibilização", *O Estado de S. Paulo*, 26 de febrero de 1996, p. B2.

26. Joelmir Beting, "Sem Quebrar os Ovos", *O Estado de S. Paulo*, 6 de marzo de 1996, p. B2.

27. Tomado de: Gustavo Camargo, "O que é Mesmo o Custo Brasil", *Exame*, núm. 589, 2 de agosto de 1995, pp. 20-25.

28. Véase en internet: http://www.boozallen.com/

29. Thomas Patton, *Pay*, Free Press, Nueva York, 1977.

30. Tomado de: Gustavo Camargo, "O que é Mesmo o Custo Brasil", *Exame*, núm. 589, 2 de agosto de 1995, pp. 22-23.

CAPÍTULO 10

PROGRAMA DE INCENTIVOS

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir los métodos de remuneración más recientes
- Describir la remuneración variable o flexible
- Elaborar un plan de un bono anual
- Diseñar la distribución de acciones entre los trabajadores
- Diseñar la opción de compra de acciones de la empresa
- Diseñar la participación en los resultados alcanzados
- Diseñar la remuneración por competencia
- Diseñar la distribución de utilidades entre los trabajadores

Lo que verá a continuación

- Recompensas y sanciones
- ¿Cuál es el enfoque de los incentivos?
- Nuevos métodos de remuneración
- Remuneración variable
- Plan de un bono anual
- Distribución de acciones entre los trabajadores
- Opción de compra de acciones de la compañía
- Participación en los resultados alcanzados
- Remuneración por competencia
- Distribución de utilidades entre los colaboradores
- Cómo diseñar un plan de incentivos

CASO INTRODUCTORIO

EL DILEMA DE REDE BAHIA

Rede Bahia es una cadena brasileña de tiendas de productos de higiene y de belleza. El presidente de la compañía, Carlos Alberto Santos, desea que sus ejecutivos se vuelvan emprendedores capaces de llevar las 12 tiendas de la red como si fueran pequeñas empresas independientes. Su negocio está dirigido al comercio detallista y al mayorista y la compañía siempre se ha enfrentado a las grandes tiendas de departamentos y a los supermercados. La principal receta para tener éxito en esta lucha es la agilidad y la flexibilidad. Por ello, Carlos Alberto busca crear una administración descentralizada, con la cual cada una de las 12 tiendas detallistas tendría total autonomía. El primer paso fue definir con exactitud cuál es la actividad meta de la empresa. Carlos Alberto contrató a una compañía dedicada a las investigaciones, que entrevistó a clientes, proveedores y trabajadores para definir la identidad de la empresa y, así, llegó a la conclusión de que "debemos ser una compañía comercial de productos de higiene y belleza para mujeres, hombres y niños". Esta definición fue fundamental porque los gerentes de las tiendas llegaron a vender jabón en polvo y juguetes, perjudicando con ello la imagen de la empresa. El segundo paso fue establecer un credo que contuviera la misión del negocio y que sirviera de brújula a los gerentes. A continuación invirtió mucho en el desarrollo de los ejecutivos para darles una visión general y la autonomía necesaria. El cuarto paso de Carlos Alberto sería crear un sistema de remuneración que fuera muy motivante. ¿Cómo hacerlo?

No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no es suficiente. Es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro. La remuneración fija suele funcionar como un factor higiénico, que no es satisfactorio ni consigue motivar a las personas para que superen las metas y los objetivos o para que mejoren continuamente sus actividades. En realidad, la remuneración fija fue un producto de inicios del siglo XX que tenía por objeto recompensar el trabajo rutinario y repetitivo de los trabajadores, en una época de estabilidad y permanencia, en la que todo se repetía indefinidamente. El mundo cambió y las organizaciones también. Hoy en día, la mayor parte de las organizaciones exitosas migran hacia programas de remuneración flexible y variable, capaces de motivar, incentivar y mezclarse con el carácter y energía de las personas. Los programas de incentivos están al alza.

Recompensas y sanciones

Las organizaciones, para funcionar dentro de ciertos parámetros, cuentan con un sistema de recompensas (incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización) y de sanciones (castigos y penalizaciones —reales o potenciales— para inhibir ciertos tipos de comportamiento indeseables) con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones. No sólo incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos (con salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad de empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven a un crecimiento, a un desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño.[1] Por otra parte, el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias que pretenden orientar el comportamiento de las personas, impedir que se desvíen de las normas esperadas, evitar (mediante advertencias verbales o escritas) que se repitan y, en casos extremos, hasta castigar su reincidencia (con la suspensión del trabajo) o incluso separar al autor de la sanción de la convivencia con los demás (separándole de la organización).

El sistema de recompensas y de sanciones es el factor que lleva a las personas a trabajar en beneficio de la organización.[2] Este capítulo trata sobre las recompensas que ofrece la organización, como las opciones de la remuneración flexible. En el capítulo 15 se abordará lo relativo a las sanciones.

Las organizaciones ofrecen recompensas con el propósito de reforzar actividades que produzcan los efectos siguientes:[3]

1. Aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del equipo dentro de la organización. Es decir, que incentiven la conciencia de la misión organizacional y el espíritu de la visión de futuro de la empresa.
2. Ampliar la interdependencia entre el individuo y el equipo y entre éste y la organización. En otras palabras, incentivar el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto.
3. Ayudar a resaltar la creación constante de valor dentro de la organización. En otras palabras, incentivar las acciones que agreguen valor para la organización, el cliente y las propias personas. El desempeño excelente debe ser premiado.

La mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas económicas:[4]

1. *Las recompensas debidas por la realización de los objetivos de la empresa*, como las ganancias o las pérdidas. La participación en los resultados anuales o semestrales es un ejemplo de este criterio. Aun cuando siga limitada a ciertos niveles, como los directores o gerentes, este criterio tiene potencial para producir un fuerte efecto en la motivación.
2. *Las recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajador* en la compañía y que se conceden de forma automática por ciertos intervalos, como cinco o 10 años, siempre y cuando el trabajador no haya tenido un desempeño insatisfactorio. Los quinquenios o decenios son ejemplo de este criterio. Estos incentivos son pequeños y pretenden, sobre todo, mantener el equilibrio salarial.
3. *Las recompensas por un desempeño claramente excepcional.* Estas recompensas exigen una diferencia en el desempeño y mejoras salariales que tengan valor motivacional. Es el aumento por méritos.
4. *Las recompensas debidas a los resultados de los departamentos, las divisiones o unidades* y que se puedan cuantificar con objetividad. Se comparten entre el grupo, en términos de un mismo porcentaje aplicado a la base salarial de cada persona. Se trata de la remuneración variable.

Los cuatro tipos de recompensas se otorgan —por separado o en conjunto— como retribución por alcanzar uno o varios objetivos de la organización, es decir, por fabricar determinado producto, brindar cierto servicio, alcanzar algún índice de productividad, aumentar las ventas de productos/servicios, elevar el margen de utilidad de las operaciones, cubrir y conquistar un número mayor de clientes, aumentar la satisfacción de los clientes o mejorar la imagen de la organización.

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

¿EL DINERO ES LO ÚNICO QUE TIENE VALOR?

El dinero es un factor que motiva a las personas, siempre y cuando se utilice de forma correcta. La recompensa económica debe ser oportuna y entregarse en el momento indicado y en la medida correcta. No obstante, las recompensas que no son económicas ofrecen a las organizaciones una estupenda vía para motivar a sus colaboradores. El reconocimiento, la aprobación social, la satisfacción de las expectativas, el clima organizacional agradable y la camaradería son grandes motivadores. ¿Usted qué piensa de lo anterior?

El sistema de recompensas y sanciones se debe sustentar en los aspectos siguientes:

1. La realimentación debe servir como refuerzo positivo del comportamiento deseado. Debe reforzar, fortalecer e incrementar el desempeño excelente.
2. La correspondencia entre las recompensas entregadas y los resultados alcanzados.

El sistema de recompensas debe tomar en cuenta el concepto de refuerzo positivo de Skinner; es decir, todo comportamiento estará determinado por sus consecuencias. El refuerzo positivo se fundamenta en dos principios básicos:

1. Las personas procuran desempeñar sus actividades de modo que les permitan obtener las recompensas o los beneficios más altos.
2. Las recompensas obtenidas refuerzan, cada vez más, la mejoría del desempeño.

El refuerzo positivo se orienta a los resultados deseados. La teoría del refuerzo positivo plantea que las personas observan un comportamiento por una de dos razones:

1. Porque un tipo o nivel de desempeño recibe una recompensa consistente.
2. Porque una pauta de desempeño ya ha sido recompensada, por lo cual será repetida con la expectativa de que haya otra recompensa.

EVALUACIÓN CRÍTICA

¿MOTIVACIÓN POSITIVA O NEGATIVA?

Por desgracia, las organizaciones utilizan más las sanciones que las recompensas para modificar o mejorar el desempeño de las personas. En otras palabras, utilizan más la acción negativa (reprender o sancionar) que la acción positiva (incentivar y motivar). Para empeorar las cosas, utilizan más la acción correctiva (tratar de corregir *a posteriori*) que la acción preventiva (evitar anticipadamente futuros errores). ¿Usted qué piensa de lo anterior?

Las relaciones de intercambio

Una recompensa o incentivo es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño). Toda organización debe estar atenta al equilibrio entre los incentivos y las aportaciones.[5] ¿Qué significa este equilibrio? Significa que las personas y las organizaciones están dentro de un sistema de relaciones de intercambio; es decir, las personas hacen aportaciones a la organización y reciben de ella incentivos o inductores. Así:

1. Para las personas, las aportaciones que hacen a la organización representan inversiones personales que deben producir ciertos rendimientos, en forma de incentivos o recompensas.
2. Para la organización, los incentivos representan inversiones que también deben producir rendimientos, es decir, las aportaciones de las personas.

La organización debe mantener la relación de los incentivos y las aportaciones en debida correspondencia. Cada persona aporta a la organización (en forma de trabajo, dedicación, esfuerzo, tiempo, etc.) en la medida en que recibe inductores o incentivos a cambio (en forma de salarios, prestaciones, reconocimiento, promociones, premios, etc.). De modo que las personas tienen la disposición para cubrir ciertos costos personales con el propósito de obtener rendimientos o beneficios de la organización. Las organizaciones también están dispuestas a cubrir algunos costos con el propósito de obtener rendimientos o aportaciones de las personas. En este intercambio permanente, cada una de las partes efectúa inversiones para obtener rendimientos de la otra, compara costos y beneficios y decide cuál es el mejor camino. Las organizaciones tienden hacia nuevas formas de remuneración que produzcan rendimientos en términos de un desempeño excelente y la consecución de los objetivos y los resultados de la organización.

¿Cuál es el enfoque de los incentivos?

¿Qué pretenden los incentivos? Casi siempre buscan incentivar la consecución de los objetivos y la obtención de resultados. El enfoque puede estar en el desempeño del puesto o en la oferta de competencias individuales. La figura 10.1 muestra las opciones.

En la actualidad hay una clara tendencia a migrar hacia la construcción de competencias capaces de cimentar la competitividad de la organización.

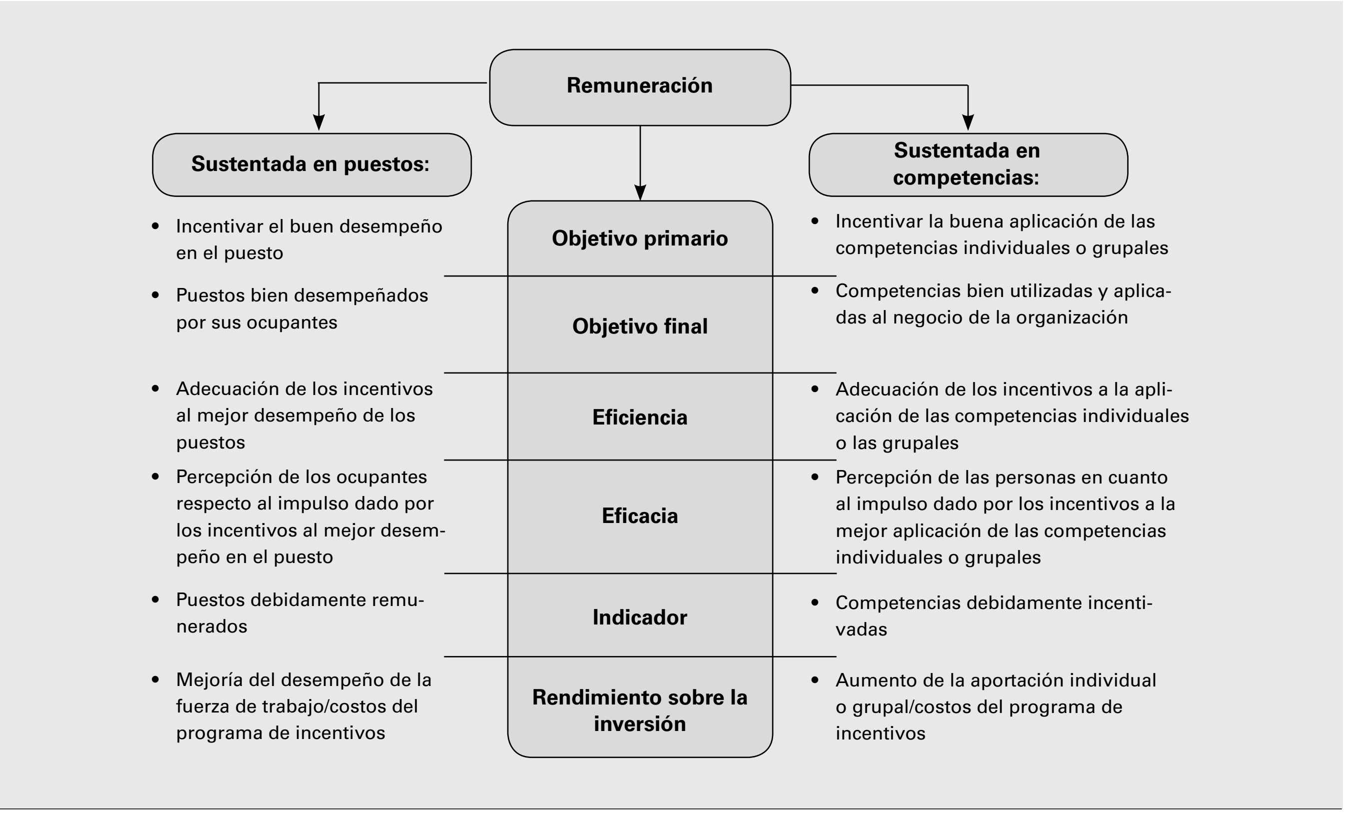


Figura 10.1 *Los incentivos sustentados en el puesto frente a los incentivos sustentados en competencias.*

Nuevos métodos de remuneración

La remuneración fija todavía predomina en la mayor parte de las organizaciones, la cual privilegia la homogeneización y la estandarización de los salarios, facilita el equilibrio interno y externo de los salarios, permite el control centralizado en manos de un órgano de administración de los salarios, proporciona una base lógica para la distribución de los salarios y enfoca la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función del tiempo (horario de trabajo) que están a disposición de la organización. Sin embargo, la remuneración fija es estable y no logra motivar a las personas. Funciona como un factor higiénico y no incentiva la aceptación de riesgos o responsabilidades.

Remuneración variable

En décadas recientes las compañías estadounidenses y europeas dejaron a un lado la remuneración fija e hicieron que destacara una tendencia que continúa ganando espacio: remunerar a las personas por los resultados al-

EVALUACIÓN CRÍTICA

¿REMUNERACIÓN FIJA Y MOTIVADORA?

En una era de competitividad, la remuneración fija resulta insuficiente para motivar e incentivar a las personas para que realicen un comportamiento proactivo, emprendedor y eficaz en busca de metas y resultados excelentes. De ahí la adopción de nuevos modelos de remuneración, como la remuneración variable y la sustentada en competencias.

PROS Y CONTRAS

REMUNERACIÓN FIJA

Pros:

1. **Facilita el equilibrio interno (consistencia de los salarios dentro de la organización) y el equilibrio externo (congruencia entre los salarios de la organización y los del mercado).**
2. **Homogeniza y estandariza los salarios dentro de la organización.**
3. **Facilita la administración de los salarios y su control centralizado.**
4. **Ofrece una base lógica y racional para la distribución de los salarios.**
5. **Se enfoca en la ejecución rutinaria de las tareas y en buscar la eficiencia.**
6. **Afecta directamente los costos fijos de la organización.**

Contras:

1. **No ofrece motivación intrínseca y funciona como factor higiénico.**
2. **No incentiva el espíritu emprendedor ni la aceptación de riesgos ni mayores responsabilidades.**
3. **Funciona como elemento para conservar la rutina y el *statu quo*.**
4. **Remunera a las personas en función del tiempo durante el cual están disponibles por su horario de trabajo o por las competencias que ofrecen, pero no por el desempeño ni por alcanzar metas u obtener resultados.**

canzados. La organización no se apropia de los resultados, sino que los divide y prorratea entre la organización y las personas que ayudaron a obtenerlos. Se trata de una asociación que funciona en dos vertientes: las ganancias y las pérdidas. El colaborador gana más si la organización gana más, gana menos si la organización gana menos, y no gana nada si la organización no gana nada.

La remuneración variable es la fracción de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anual) a favor del colaborador. En general es de carácter selectivo y depende de los resultados que haya establecido la empresa —sea para el área, el departamento o el trabajo— para un periodo determinado por medio del trabajo en equipo o del colaborador considerado de forma aislada.

Una de las ventajas de la remuneración variable es la flexibilidad. Si la empresa está en números rojos, puede considerar que la meta principal es la utilidad. En caso de que precise ganarles espacio a los competidores, elegirá la participación de mercado como meta principal. Los principales modelos de la remuneración variable

LA ARH HOY EN DÍA

MIGRACIÓN HACIA UNA REMUNERACIÓN FLEXIBLE

Algunas empresas migraron con rapidez: Rhodia, Mangels, Monsanto, Crefisul e Iochpe-Maxion ya aplican la nueva figura, cuyo nombre cambia según la empresa, como el pago por desempeño, la remuneración variable o flexible, la participación en los resultados, el reparto de utilidades y el salario flexible. El diseño del programa también varía, pero el objetivo siempre es el mismo: hacer del ejecutivo o colaborador un aliado y un asociado de los negocios de la empresa. Este modelo de remuneración echa por tierra los mitos sagrados que siempre imperaron en la administración de los salarios, como la antigüedad en la compañía, la lealtad o la formación escolar. Con una remuneración variable, los criterios que dominan son otros, como los resultados, las competencias, la creatividad, la innovación, el espíritu emprendedor y el valor agregado por las personas.

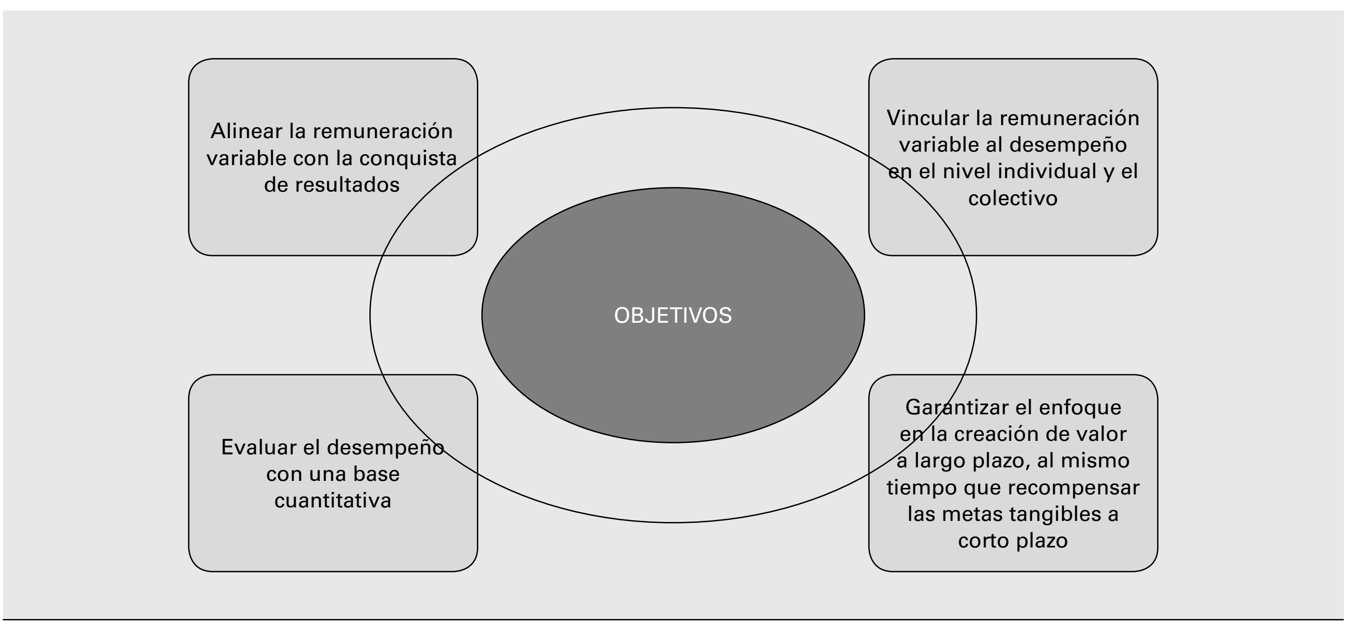


Figura 10.2 *Objetivos de un plan de remuneración variable.*[6]

PROS Y CONTRAS

REMUNERACIÓN FLEXIBLE

Pros:

1. **Ajusta la remuneración a las diferencias individuales, a su desempeño y a la obtención de metas y resultados.**
2. **Funciona como motivación intrínseca, como un factor motivacional, da importancia a la autorrealización personal.**
3. **Premia el buen desempeño e incentiva el desempeño excepcional.**
4. **Se enfoca en los resultados y en la consecución de objetivos.**
5. **Permite la autoevaluación de cada persona, porque funciona como realimentación.**
6. **Establece una remuneración adicional y contingente.**
7. **No afecta los costos fijos de la organización.**

Contras:

1. **Requiere de cierta "des-administración" de los salarios.**
2. **Altera las estructuras salariales, establecidas de forma lógica y rígida, porque introduce la contingencia en función del desempeño.**
3. **Rompe la igualdad de las ganancias dentro de la organización.**
4. **Disminuye el control centralizado de los salarios.**
5. **Puede provocar quejas de los trabajadores que no obtienen beneficios además de las posibles presiones sindicales.**

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

REDE BAHIA

Carlos Alberto pretendía que Rede Bahia tuviera un sistema de remuneración avanzado. Quería un sistema flexible de remuneración para lograr que los trabajadores se comprometieran con los objetivos de la compañía. Carlos Alberto quería explorar todas las posibilidades para motivar a su personal.

LA ARH HOY EN DÍA

CÓMO SABER QUIÉN MERECE EL ORO[7]

Pocas cosas se mezclan más con la adrenalina de un ejecutivo que el bono anual que concede la empresa. Algunos ejecutivos terminan con una cuenta bancaria bien llena, mientras que otros, menos afortunados en la repartición, se quejan de la injusticia y de la subjetividad de los criterios. En el universo de las 500 mayores empresas de Brasil, todos los años se pagan cientos de millones de dólares en forma de bonos, o sea, la prima más sofisticada de "pago" que reciben las estrellas del futbol. Los planes de bonos requieren de una cuidadosa preparación, repreparación y administración. Al fin de la línea, sobran dudas: ¿cuánta gente recibió más de lo debido y cuánta recibió menos de lo que merecía?, ¿cómo garantizar que el programa de bonos sea un factor de crecimiento para el negocio? o ¿cómo fijar metas y medirlas?, ¿cómo conseguir que el bono recompense el desempeño extra del ejecutivo y no su obligación ya remunerada por el salario mensual?

Para eliminar la subjetividad, las empresas vinculan los premios a los resultados concretos y mensurables. Los nuevos tiempos obligan a las empresas a migrar hacia esquemas más objetivos. Primero, por presión de los mismos ejecutivos. A la hora de discutir la remuneración en un nuevo empleo, el candidato quiere saber cuánto se va a llevar si alcanza sus metas. En segundo, todo aumento de salario significa una palanca para los costos fijos de la empresa, lo que, en estos tiempos de competición feroz, es un temor. La ventaja de los programas de bonos es que son autofinanciables. El ejecutivo sólo los recibe si la empresa tuviera ganancias combinadas al inicio del ejercicio. En ese punto es donde la empresa puede garantizar un programa para estimular sus resultados. Las metas definidas deben ser sintonizadas con la estrategia global de la empresa, como hacen los pilotos de la fórmula uno cuando paran en el *pit*.

En Plascar, el fabricante de piezas para automóviles con domicilio en Jundiaí, São Paulo, los objetivos se definen a partir del plan de acción anual de la compañía. Ése es el primer paso. A partir de ahí, cada gerencia define sus propias metas en sintonía con la estrategia general y cada sector determina sus tareas para cumplir con el plan de acción de la compañía. La empresa está dividida en 100 células. Cada una de ellas funciona como una empresa autónoma, cuyos clientes y proveedores son otras células; es una verdadera confederación de empresas. La definición de metas desciende por la pirámide de la organización hasta esas células. A partir de ahí, llega a cada uno de los 1 900 trabajadores, sea que vista traje y corbata u overol. Los 100 principales ejecutivos tienen un compromiso estratégico y reciben un bono al año, cuyo valor puede llegar a cuatro salarios mensuales. El bono se calcula con base en la variación del patrimonio líquido de la empresa. Ese indicador mide la variación de la riqueza del accionista. Plascar, que factura 166 millones de dólares, registró un rendimiento de 18% sobre el patrimonio líquido. La cuantía de los bonos estuvo en alrededor de dos o tres salarios mensuales. La empresa estableció un gatillo para su programa: si la rentabilidad del patrimonio no supera el 6%, ni un solo centavo, a título de bono, iría a la cuenta bancaria de los ejecutivos, pues el accionista conseguiría esa variación con una simple aplicación a su libreta de ahorro. De esa forma Plascar establece un límite entre lo que es función del ejecutivo y aquello que representa un esfuerzo extra, una de las dificultades del programa de bonos. En la planta de la fábrica el esquema de premiación adquiere otro diseño. Las metas son mensuales y el desempeño se mide con índices específicos, como la reducción de desechos y los incrementos de productividad, entre otros. Esto nos presenta dos lecciones. La primera es que a mayor proximidad entre la fábrica y las metas, más fácil es su medición y la posibilidad de que el colaborador las alcance. La segunda es que, al preparar un programa de bonos, es necesario disponerse para lidiar con dificultades. Una de ellas es que será inevitable ampliar el número de favorecidos, en la medida en que los trabajadores perciban qué parte de las metas de sus jefes depende del trabajo de ellos. En la antigua administración centralizada, la empresa señalaba cuáles eran los ejecutivos, que estaban en una posición estratégica, que debían ser protegidos de las embestidas de los competidores. Todas las grandes decisiones de la compañía estaban en sus manos. Con el nacimiento de la administración participativa, la multifuncionalidad y la *atribución de facultades*, los trabajadores ganaron autonomía y llegó el momento en que se preguntaron: ¿yo qué obtengo de todo esto? A final de cuentas, para muchos, la motivación pasa por el bolsillo.

La subsidiaria brasileña de Lloyds Bank inauguró su programa de bonos en 1990, con la participación de treinta ejecutivos. Ese número creció hasta llegar a 290 en 1995. Detalle: la plantilla de trabajadores es de 800 personas. El banco se dirigió más hacia los negocios y abandonó

las operaciones al detalle, lo que aumentó el número de trabajadores en funciones estratégicas. El programa se sustenta en dos pilares. Uno es el desempeño del banco, medido por las ganancias. El otro es el resultado de cada una de sus diez áreas. Cada criterio tiene un peso de 50%. Al inicio de cada año, un triunvirato de Lloyds —compuesto por el presidente y dos vicepresidentes— determina el porcentaje de las utilidades a distribuir, en caso de que se alcance la meta de los resultados. Si ésta fuera superada, los ejecutivos ganarían además una parte del excedente. Si queda por debajo de lo negociado, el banco tendrá derecho a pagar un porcentaje inferior al prometido. El triunvirato define también el monto que se distribuye a cada área. Al final del año, entregan a los directores dos "bolsas de bonos". Una dividida proporcionalmente entre los participantes del equipo, en número de salarios. La segunda bolsa se reparte de acuerdo con el desempeño de cada uno de los ejecutivos del área. La evaluación se hace con base en las metas definidas al inicio del año. La subjetividad del proceso es inevitable y hasta deseable.

El mercado financiero tiene que pagar, por tradición, bonos generosos y superiores a los de la industria. Una investigación en 112 empresas realizada por Coopers & Lybrand revela que la mayoría paga bonos por un equivalente a 30% del salario anual. Otro estudio del área de RH del Banco Multiplic muestra que, en 20 bancos consultados, la media de los bonos llega a los 12 salarios mensuales. O sea, el ejecutivo duplica sus ganancias, pero también aumenta el compromiso con los objetivos de la empresa. La agresividad de los bancos en este terreno tiene dos explicaciones. Una es la intensa competencia en el sector. La otra es lo mucho que la remuneración pesa en los costos de operación. Los salarios fijos elevados presionan más este rubro. Los bonos vinculados a los resultados no lo hacen.

El Banco Pactual, uno de los bancos de inversión más grandes en Brasil, lleva este principio al extremo. Allí vigoriza el afán por el lucro. Reparte 12.6 millones de dólares entre 264 de sus 282 trabajadores (los otros 18 son socios del banco). La media de lo entregado a cada uno fue un equivalente a 23.8 salarios. En contraparte, los salarios son bajos. El techo salarial del banco es de 4 000 dólares para los directores. Los colaboradores de Pactual están divididos en tres grupos, quienes reciben una gratificación, los "PU" (que reciben participación de utilidades) y los socios. Los bonos del primer equipo se calculan con base en el número de salarios. Los PU reciben un porcentaje directo de la utilidad anual. Las gratificaciones de los socios se presentan en forma de acciones. El presidente del banco dice: "Cuanto mayor sea ese equipo, tanto más rico me hago". El total distribuido entre los colaboradores no puede pasar de 25% de la ganancia líquida. Para recibir los bonos, cada colaborador pasa por una avalancha de evaluaciones. Los jefes, los subordinados y los pares califican su desempeño. Cada colaborador es objeto de un promedio de 20 evaluaciones. Dos socios se encargan de cruzar las calificaciones. De ahí surge el valor que se acreditará al colaborador. Es un diseño diferente de la forma que practica el mercado. Por lo general, el primer paso es la negociación de las metas, entre el ejecutivo y su superior inmediato. El número de metas es pequeño porque, de lo contrario, se pierde el enfoque del trabajo. En promedio son cinco objetivos. A continuación se asigna un peso a cada una de las metas y así se define su prioridad. El ejecutivo también sabe cuánto podría recibir al final del ejercicio. Para cada nivel jerárquico, se establece una banda con base en el número de salarios mensuales.

En Rhodia, subsidiaria del grupo francés Rhône Poulanc, hay cinco niveles jerárquicos que incluyen a 350 profesionales. En el nivel de director, el techo del bono llega a cuatro salarios. En el más bajo, el de gerente de departamento, el máximo es de dos salarios. El total de dinero que se embolsen las personas dependerá de que se cumplan las metas o no. La empresa sólo paga el bono si se alcanza el resultado global previamente definido. De lo contrario, no habrá nada para los ejecutivos. El jugador de futbol es el único que recibe un sueldo cuando pierde y, cuando gana o empata, se lleva un bono.

son los planes de un bono anual, de distribución de acciones entre los trabajadores, de opción de compra de acciones de la compañía, de participación en los resultados alcanzados, de remuneración por competencia y de reparto de utilidades entre los trabajadores.

Plan de un bono anual

El plan de un bono anual es un ejemplo de la remuneración variable. Se trata de un valor monetario que se entrega al final de cada año a determinados colabora-

Empresa	Empleados	Participantes	Bonos (en salarios)	Valor repartido	Criterios para la premiación
Volvo	1 700	1 700	1.8	5.0	Crecimiento de ventas, utilidad u otros índices de desempeño
Copesul	785	785	1.9 a 2.2	3.2	Resultado de las operaciones y metas del equipo
Heublein	800	40	1.5 a 2.5	0.5	Utilidad y generación de efectivo de la compañía y desempeño personal
Rhodia	10 000	350	2 a 4	4.5	Utilidad operativa de la matriz francesa y de la filial y resultados de las áreas
Plascar	1 900	1 900	2 a 3	3.0	Variación del patrimonio líquido y las metas individuales
Banco Boavista	2 400	2 400	4 a 6	22.0	Utilidad del banco, metas de los sectores y desempeño individual
Lloyds Bank	800	290	3 a 7	5.5	Utilidad del banco y resultados de cada área
Pactual	282	264	23.8	12.6	Utilidad del banco y evaluación del desempeño

Figura 10.3 *La bolsa alcanzada: programa de bonos (cifras en millones de dólares).*

dores, en función de su aportación al desempeño de la empresa. Éste se mide con base en ciertos criterios, como la rentabilidad alcanzada, el aumento de participación de mercado, la mejoría de la productividad, etcétera.

Existen dos tipos de planes de bonos anuales:

1. *El plan tradicional de metas definidas*, que se basa en metas presupuestadas y definidas con un techo y un piso para el pago del bono. La meta del bono es alcanzar el objetivo previamente determinado. De este modo, el bajo desempeño no se penaliza y el desempeño excelente no se recompensa, porque el plan establece un valor definido y limitado, como muestra la figura 10.4.
2. *El plan de un bono flexible o de valor económico agregado (VEA)* se basa en metas flexibles que no tienen piso ni techo para el pago del bono. El valor económico agregado (VEA) es un modelo de administración y de remuneración por incentivos que impone una nueva dirección en la empresa. Se trata de una administración sustentada en el valor y su metodología es universal y tiene reconocimiento del mercado accionario. Su objetivo es maximizar el valor creado por la empresa por medio del cambio de la cultura corporativa para que los gerentes piensen, actúen y se les recompense como si fueran accionistas de la empresa. El VEA implica y alinea los procesos de decisión, evaluación del desempeño y remuneración para que los administradores analicen las fuentes de valor y dirijan la definición de metas y objetivos de la empresa. Pretende transformar al gerente en un copropietario de la empresa.

El plan de bonos del VEA presenta tres aspectos interesantes:

1. Si se alcanza la meta del desempeño, entonces el ejecutivo gana el bono de la meta.
2. Si el ejecutivo no alcanza la meta del desempeño, entonces va a parar al fondo del bono negativo. Queda con un saldo deudor para el año próximo.
3. Si el ejecutivo sobrepasa la meta del desempeño, el excedente pasa al fondo de bono positivo. Queda con

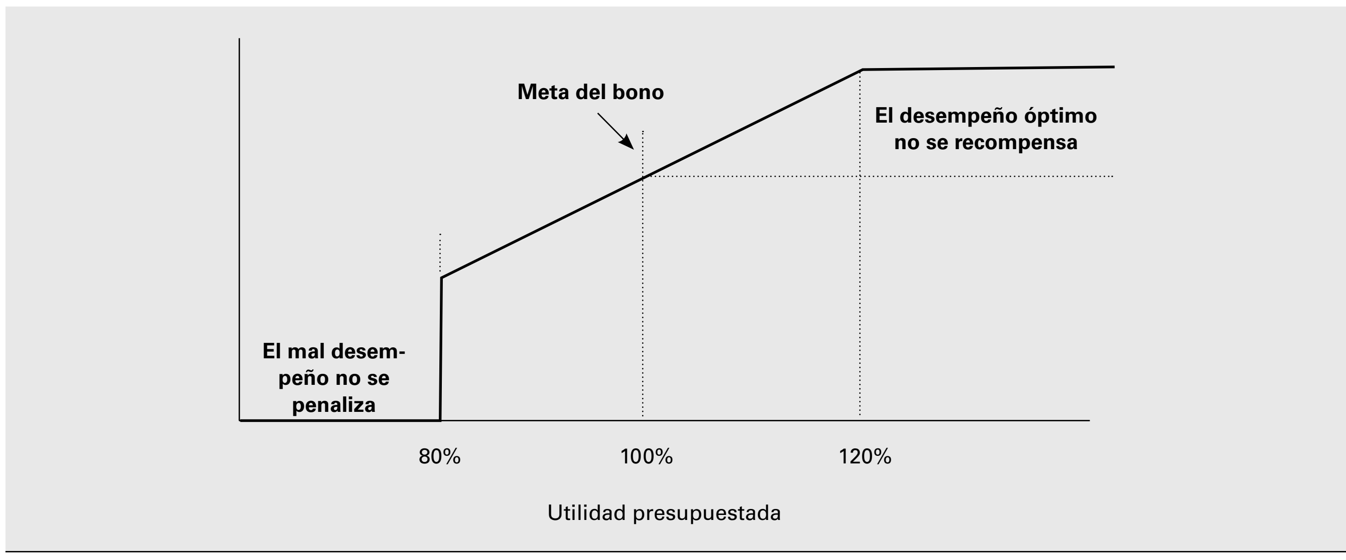


Figura 10.4 *El plan tradicional de un bono.*

un saldo acreedor que puede recibir a mediano y largo plazos.

Distribución de acciones entre los trabajadores

La distribución gratuita de acciones de la empresa a determinados trabajadores, como forma de compensación, es otra forma de remuneración flexible. En este caso, las acciones de la compañía sustituyen al dinero del bono.

Opción de compra de acciones de la compañía

Muchas compañías ofrecen otra forma de remuneración variable: la venta (a precio subsidiado) o la transferencia de acciones a sus colaboradores de acuerdo con determinadas reglas. El objetivo es hacer que el colaborador —el principal asociado— también se convierta en accionista de la organización por su cuenta, pero con ayuda de la organización.

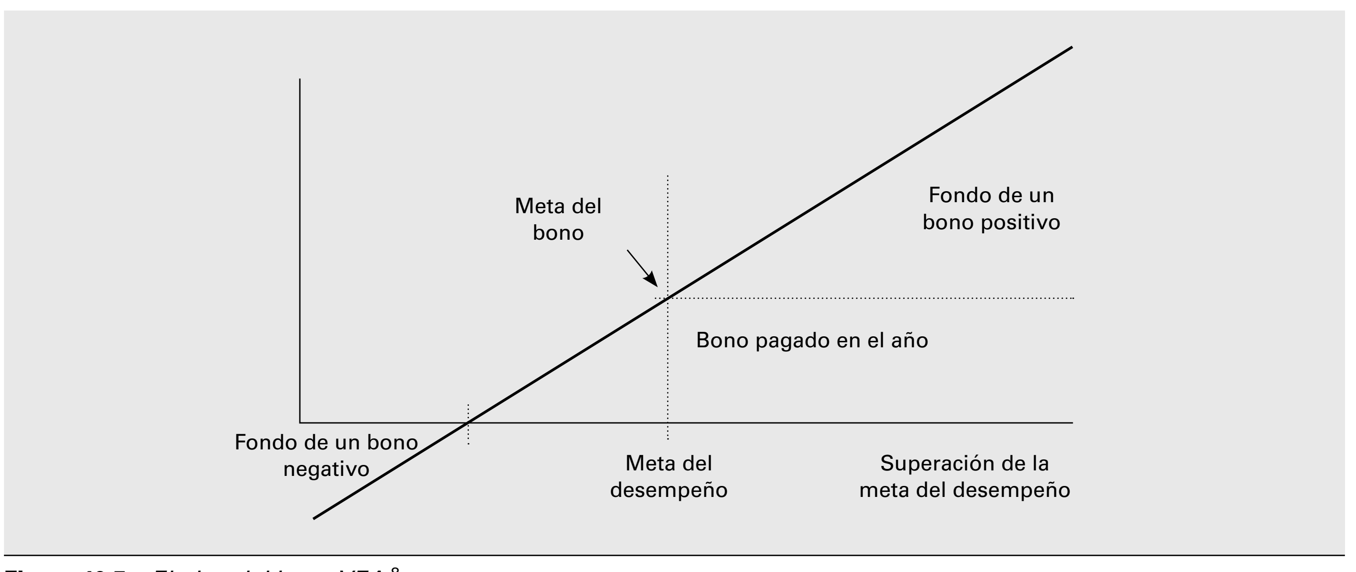


Figura 10.5 *El plan del bono VEA.*[8]

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL DILEMA DE REDE BAHIA

Carlos Alberto decidió instituir un plan de un bono anual ligado a la realización de uno o más objetivos organizacionales. La utilidad ocupa el primer lugar. Empezó a reservar 5% de la utilidad operativa anual para repartirlo entre el personal. Asignó pesos diferentes a los demás objetivos organizacionales, como la participación de mercado, la satisfacción del cliente y la productividad, para determinar el monto a distribuir. En el primer año, el plan del bono involucró a los gerentes en la repartición de 5% de las utilidades. El segundo año lo extendió a los jefes y les reservó 2% de las utilidades. En el tercer año la idea era que se abriera a todos los trabajadores, a quienes asignó 1% de la utilidad anual.

LA ARH HOY EN DÍA

PROMON[9]

Promon Tecnología es una empresa sólo parcialmente, porque no vende productos terminados, sino inteligencia. Lo que coloca en el mercado es la integración de sistemas, principalmente en el campo de las telecomunicaciones. La empresa no tiene piso de fábrica. Casi 70% de los colaboradores tiene formación universitaria. Todos ellos pueden ser socios de la compañía y la mayoría ya lo es. El salario promedio, de unos 5 000 reales, es una de sus características más importantes. En realidad, Promon es una comunidad de profesionales, socios de la empresa. Sólo los colaboradores pueden ser accionistas de la empresa y cada colaborador puede tener acciones de la empresa si sus jefes lo recomiendan a la dirección general. Cuando un colaborador fallece, se jubila o sale de la empresa, sus acciones son compradas por ésta y redistribuidas entre los restantes. Las acciones no pueden ser vendidas fuera de la compañía, no son transferibles por herencia ni pueden ser donadas. Nadie puede tener, individualmente, más de 5% del capital de la compañía, medida para garantizar el equilibrio de poder entre los colaboradores accionistas. En caso de que el colaborador no tenga dinero para comprar las acciones, la cuenta es dividida en 36 prestaciones; 85% del personal tiene acciones de la compañía y 93% piensa que ése es uno de los factores del éxito de la empresa, que registró una utilidad líquida de 86 millones de dólares. Así, se reinvirtieron 40 millones de dólares entre participación de utilidades y dividendos accionarios en aquello que la empresa considera fundamental para su éxito: sus 1 500 colaboradores. En promedio, cada uno se llevó a casa tres salarios más a título de participación de utilidades. Quienes trabajaron bien en equipo y ofrecieron soluciones innovadoras se embolsaron hasta seis salarios extra.

El grupo definió sus valores y objetivos hace décadas. La ética, algo indispensable para una empresa en la que casi todo el mundo es socio, es uno de esos valores. Allí, todo es transparente. La responsabilidad de la administración está en cambio constante y los directores son electos cada tres años. ¿Niveles jerárquicos? Sólo hay dos, entre los directores y los *office boys*. El ambiente es de desafío intelectual, como consecuencia natural de la calificación de los colaboradores y del tipo de actividad de la empresa. El nivel de exigencia es súper estimulante y crea el clima. En un ambiente así existe libertad para proponer y hacer. Promon es una compañía a la que le gusta innovar. Además, es una de las mejores empresas para trabajar.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL DILEMA DE REDE BAHIA

Para transformar a cada trabajador en un accionista de la empresa, Carlos Alberto instituyó un plan de distribución de acciones de Rede Bahia. En vez de entregar dinero o bonos, el joven presidente quería repartir una parte del capital entre los trabajadores, siempre y cuando obtuvieran ciertos resultados anuales.

EVALUACIÓN CRÍTICA

LA RECIPROCIDAD EN LAS GANANCIAS

Algunos bancos brasileños, como Icatu, Pactual y Garantia, se cuentan entre los primeros en ofrecer la oportunidad de una participación accionaria a sus colaboradores. Uno de los objetivos del sistema es atraer a profesionales con talento, dentro de un mercado muy competido. Los colaboradores del Banco Pactual que se vuelven accionistas tienen buenos motivos para sentirse satisfechos. El patrimonio líquido del banco subió de 2 millones a 150 millones de reales en sólo ocho años; 20 ejecutivos del banco detentan 37% del capital accionario y el presidente, el mayor accionista, no tiene duda de que el principal estímulo para el fuerte crecimiento patrimonial es precisamente la participación accionaria. La bolsa crece con la adhesión y la participación de los colaboradores.

LA ARH HOY EN DÍA

CÓMO TRANSFORMAR AL TRABAJADOR EN ACCIONISTA[10]

El programa de participación accionaria de Promon fue creado en la década de 1960 y ofrece a cada colaborador la posibilidad de comprar acciones de la empresa. Para evitar la concentración de capital en manos de pocos, cada colaborador tiene derecho de comprar, máximo, 2% del capital. Uno de los gerentes de Promon es dueño de 3 500 acciones de la empresa y se siente bastante comprometido con la compañía. Ha sido comprador habitual de acciones de Promon desde que ingresó en la empresa y tiene un patrimonio estimado en 100 mil reales. En su opinión, no existe otra aplicación financiera tan rentable. Su intención es hacer de esos recursos un ahorro para su jubilación o para pagar la universidad de sus hijos.

La compra de acciones es un excelente negocio desde el punto de vista del colaborador, pero bajo la óptica de la empresa, las ganancias también son deseables. Promon es un ejemplo: su facturación creció más de seis veces en el transcurso de la década de 1990; 45% del capital está en manos de los colaboradores y el monto restante está bajo el control de 70 accionistas que no pueden detentar, individualmente, más de 5% del total. La dirección de la empresa es electa por los accionistas cada tres años. Una regla importante del programa accionario de Promon es que las acciones no pueden ser donadas ni vendidas fuera de la compañía. Los colaboradores que abandonan la empresa las deben vender a la tesorería. Con una rentabilidad media anual de 30%, las acciones de Promon pueden ser adquiridas por los colaboradores con financiamiento otorgado por la propia empresa, en un plazo hasta de tres años. En la actualidad se distribuyen dividendos.

Otra empresa que se sumó a la idea de abrir el derecho de participación accionaria a los colaboradores es el laboratorio estadounidense Eli Lilly. La filial brasileña inició el programa de venta de acciones en 1993, cuando puso 200 acciones a disposición de sus 700 trabajadores, con un plazo de tres años de espera para ejercerlas. Al liberar otro lote de acciones para su venta a los colaboradores, un equipo realizó reuniones con pequeños grupos de colaboradores y se liberó una línea telefónica para esclarecer dudas respecto al tema. Los boletines internos y el correo electrónico de la empresa divulgan las cotizaciones de las acciones. La mayoría, 75%, en total, ejerció el derecho de venta cuando expiró el periodo de espera para ello. La empresa piensa que valió la pena porque la motivación de los trabajadores aumentó ostensiblemente.

LA ARH HOY EN DÍA

EL ARTE DE DIVIDIR[11]

Está en crecimiento el número de empresas que reparten acciones entre sus colaboradores. El programa *TeamShare* de Bristol-Myers Squibb en todo el mundo está incentivando a sus 48 mil colaboradores, de los cuales 1 500 están en Brasil. La obrera Maria Aparecida dos Santos, que trabaja en el sector de embalaje de Bristol-Myers Squibb en

São Paulo, con un salario de 700 reales, está feliz y ansiosa: recibió 26 mil reales como resultado de la venta de las 400 acciones que ganó de la empresa en 1995. La distribución de acciones a los colaboradores es una práctica que crece en empresas como Monsanto Searle, Elli Lilly, Cisco, Bay Networks, etc. Los nombres muestran que es cosa de multinacionales. La estadounidense Bristol-Mayers, la compañía farmacéutica que ocupa el quinto lugar mundial, con una facturación de 16 700 millones de dólares, distribuyó 19.2 millones de opciones de compra de sus acciones, con un costo total de 1 900 millones de dólares, o 2% del valor de mercado de la empresa, que es de 90 000 millones de dólares. Sólo que no permitió la venta de las acciones antes de un plazo de tres años.

Bueno para el colaborador, mejor para la empresa. Al transformar a sus asociados en socios, las compañías ganan un fuerte aliado en la búsqueda de un aumento de su productividad. Esto contribuye al crecimiento de la compañía, a utilidades más altas y a la consecuente valorización de sus acciones en el mercado. En el caso de este gigante del sector farmacéutico, sus acciones se valorizaron en cerca de 224% en el periodo, un salto de 30.62 a 99.70 dólares. El gerente general de Bristol-Myers Squibb de Brasil dice que el colaborador tiene un motivo extra para participar en el crecimiento de la empresa. Propende a valorar más su inversión. Según él, el programa superó todas las expectativas. La empresa comprometió cerca de 26% de su patrimonio en el programa, con beneficio para los colaboradores que tenían más de tres años de antigüedad. Como el precio de la acción de Bristol se triplicó en los tres años, quien optó por ejercer su derecho de compra (y de venta) se embolsa jugosas ganancias. Detalle: sin tener que gastar un solo centavo, toda vez que las acciones serán pagadas con parte de la valorización obtenida en ese periodo. El dueño de las opciones venderá por 100 dólares un papel que compró con 30.62 dólares, lo que garantizará una ganancia bruta increíble. Quien no quisiera ejercerlo ahora podrá hacerlo en cualquier momento, siempre que respete el plazo de diez años que fijó la compañía.

El programa motiva la fidelidad a la empresa. En la subsidiaria brasileña de Monsanto Searle, los 1 100 colaboradores que se adhirieron al programa no vieron el color del dinero sino hasta que expiró la espera de tres años estipulada por la empresa para ejercitar las opciones. La evolución de los precios de las acciones en Nueva York muestra que el personal no estará decepcionado. La acción de Monsanto fue negociada en Wall Street a 52 dólares, valor 88% superior al de la opción de 27.54 dólares. La empresa ha hecho varios lanzamientos, con diez años de plazo y tres de espera para ejercitar las opciones. El gerente de remuneración de Monsanto afirma que el programa provoca que las personas mantengan su compromiso con el desempeño futuro de la empresa. Para los trabajadores, todo esto es una novedad, un proceso de aprendizaje. Sin embargo, entienden muy bien lo que significa tener una fracción de la compañía en las manos.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL DILEMA DE REDE BAHIA

Otra opción para Carlos Alberto sería que el propio trabajador optara por recibir acciones de la compañía, en vez de ganarlas sin que se le consultara previamente. Al parecer es una situación más democrática y consultiva que la opción anterior.

LA ARH HOY EN DÍA

LA *DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES* EN MONSANTO[12]

La filial brasileña de Monsanto, uno de los grupos químicos más grandes del mundo, desarrolló su propio programa de participación de utilidades con un objetivo bien definido. El presidente de la compañía afirma: "Queremos reforzar el trabajo en equipo dentro de la empresa". Su sueño era acabar con las interminables discusiones entre los departamentos de la compañía. Si todos tuvieran el mismo objetivo, encontrarían la manera de cooperar entre sí. La

compañía arrancó el programa en 1991 y todos los colaboradores de la empresa participan en el juego. Pero el presidente es el menos indicado para hablar del tema, porque la operación cada año la diseñan los propios trabajadores. Grupos de entre 10 y 12 trabajadores de distintas áreas y niveles jerárquicos se reúnen para definir las metas en cada una de las unidades. Bautizados como *design teams*, estos equipos deciden todo, desde la forma de pago hasta quiénes participan en el programa. Sólo hay una regla predefinida: sin utilidades no hay premio. La empresa divide el monto excedente a la meta de la utilidad a medias con los colaboradores. Los propios *design teams* establecieron algunos principios rígidos. Uno de ellos es que nadie recibirá premios si hay un accidente de trabajo en la unidad de negocios. El propio presidente se asombró de tanta rigidez. La respuesta de un obrero le dejó perplejo. El trabajador dijo: "Si no estamos todos juntos, nadie lo recibirá".

Los trabajadores también eligen a cuatro o cinco colegas como los "embajadores de la distribución de utilidades". Ellos son los encargados de divulgar, y reforzar durante el año, las metas que se deben alcanzar. El director de recursos humanos de Monsanto dice: "El programa debe ser simple para que todos lo puedan seguir". La empresa incluso creó una política humorística para reforzar este principio: utilizó las iniciales de *Keep it simple, stupid* para llamarla *Kiss* (beso en inglés). Lo simple es lucrativo. Desde el nacimiento de la distribución de utilidades Monsanto ha crecido; facturó 250 millones de dólares y la utilidad fue de 21 millones de dólares. Los colaboradores recibieron una bolsa de un millón de dólares que fueron distribuidos entre 423 de ellos. El resultado tuvo un sabor diferente para el director de recursos humanos: "Hoy, la remuneración flexible es una necesidad. Con ella la empresa transforma a cada trabajador en un pequeño empresario."

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL DILEMA DE REDE BAHIA

Para mantener a los gerentes y colaboradores de Rede Bahia motivados y comprometidos con los objetivos de su empresa, Carlos Alberto creó una especie de concurso entre las tiendas para incentivar la competencia interna entre ellas. Para tal efecto, montó un sistema de calificación con varios criterios, que van de la utilidad a la rotación de inventarios y del índice de rotación de personal a la reducción de costos de operaciones. De manera que no sólo existe interés por vender más a menor precio y alcanzar una utilidad excelente, pero irreal. Todos tendrían que empezar a ver el negocio como un todo sistémico. Así, habrá participación en los resultados del negocio, visualizado a partir de un conjunto integrado de metas y objetivos.

Se trata de un modelo común en Estados Unidos (*stock options*) que otorga al colaborador el derecho de comprar un lote de acciones de la empresa a cierto precio. El derecho de compra se debe ejercer dentro de un plazo que se ha acordado previamente. DuPont ofrece esta posibilidad a todos los colaboradores, incluso en la planta de la fábrica, distribuye acciones entre sus 140 000 colaboradores en distintos lugares del mundo, para desarrollar un concepto de compañía global entre ellos. Muchos colaboradores compran sus lotes y se hacen de un patrimonio invaluable.

Existen varias formas de establecer la participación del empleado en el capital de la empresa. Además del modelo *stock options*, está el *phantom share*, utilizado en los mismos términos que el primero, sólo que con acciones ficticias, cuyo valor se calcula con base en el patrimonio líquido de la empresa. La Constructora MRV ha adoptado esta modalidad y reparte un porcentaje de su utilidad anual en forma de acciones entre algunos colaboradores. Con esto, MRV pretende alcanzar dos objetivos: comprometer a los ejecutivos con el destino de la compañía y romper la estructura de la empresa familiar para que su negocio sea perenne. En Estados Unidos la venta o concesión de acciones es práctica común entre las compañías. La prestación se extiende a todos los colaboradores de las compañías, y el gobierno estadouni-

Remuneración tradicional	Remuneración con base en competencias
• Pago del salario previamente establecido para el puesto	• El pago mensual o anual varía de acuerdo con la evaluación del desempeño
• El salario es fijo	• El salario no es fijo
• La evaluación del desempeño no afecta la remuneración de la persona	• La evaluación del desempeño afecta directamente la remuneración de la persona
• Sólo los ejecutivos reciben el bono relacionado con metas previamente negociadas	• Todos los colaboradores reciben una ganancia adicional de acuerdo con el desempeño logrado
• No motiva ni estimula el compromiso con el negocio de la empresa	• Funciona como un factor motivador y estimula el compromiso con las metas de la empresa

Figura 10.6 *Diferencias entre la remuneración tradicional y la remuneración por competencia.*

dense, a partir de 1995, concedió exenciones fiscales a las empresas que adoptan el modelo.

El sistema de adquisición de acciones presenta ciertas limitaciones. Una de ellas es que los colaboradores aún no han desarrollado una cultura de mercado de capitales. El comportamiento de quienes las venden confirma los resultados de una investigación efectuada en Estados Unidos, según la cual dos terceras partes de los trabajadores ejercen el derecho de compra y venta de las acciones adquiridas en un plazo de sólo seis meses. La necesidad de corto plazo es más fuerte que el compromiso a largo plazo. Por otra parte, la especulación en el mercado de capitales lleva a que el precio de las acciones registre bruscas oscilaciones. Además, existen dudas legales respecto a la participación del colaborador en el capital de la empresa: la concesión de acciones se puede considerar salario indirecto o participación de los resultados. Algunos especialistas optan por la segunda alternativa; es decir, si fuera considerada una forma de participación de los resultados, no tendría incidencia en las prestaciones y los sindicatos podrían negociarla como tal y extenderla a todos los colaboradores.

La participación accionaria de los colaboradores es un instrumento muy potente para las empresas que pretenden sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo. La concesión o venta de acciones a los colaboradores,

EVALUACIÓN CRÍTICA

CAUTELA PRELIMINAR

Una limitación radica en el recelo de que los propios colaboradores manipulen las cosas, principalmente aquellos que tienen información privilegiada. Para prevenir esta posibilidad, Informix, la empresa que produce *software* para bancos de datos, estableció que los colaboradores con acciones de la compañía sólo las pueden negociar 30 días después de que se publican los resultados trimestrales.

LA ARH HOY EN DÍA

REMUNERACIÓN POR COMPETENCIA[13]

La investigación realizada por el Progep, Programa de Estudios en Gestión de Personal, de la Fundación Instituto de Administración (FIA), encomendada a la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de Sao Paulo (FEA-USP), arroja que la administración de la remuneración es un proceso crucial para el éxito de cualquier organización y que tiene un fuerte efecto en las relaciones entre las personas y las empresas. Por una parte, la remuneración representa uno de los componentes principales del costo de sus procesos y servicios. Por la otra, para el colaborador, la remuneración representa la forma en la que la organización percibe y define el valor relativo de su trabajo. La investigación revela que las empresas están en busca de nuevos procesos de compensación, en los cuales el concepto de competencia aparece como el elemento articulador. Una de las posibles interpretaciones de ese concepto considera que la competencia es un agregado de valor que se puede medir en razón de lo que el colaborador "entrega" a la organización. Es decir, la capacidad del colaborador para generar resultados. Por ello, la remuneración por competencias se asocia a la capacidad de "entrega" del colaborador. Ese proceso está siendo objeto de muchos experimentos e investigaciones y todavía no se ha implantado mucho debido a su complejidad.

EVALUACIÓN CRÍTICA

LOS OBSTÁCULOS LEGALES

La legislación laboral contiene ciertos impedimentos que dan origen a divergencias entre los especialistas. El artículo 461 de la Consolidación de las Leyes de Trabajo (CLT) prohíbe las diferencias salariales para funciones iguales; es decir, para un mismo cargo, ejercido con igualdad de perfección técnica y productividad, no puede haber salarios diferentes. La solución consiste en pagar un monto adicional a título de prima, mes con mes, pero con una fracción del salario condicionada y de carácter estrictamente personal, para no afectar la equiparación salarial. Esto no elimina la hipótesis del trabajador que puede reclamar sus derechos, posteriormente, ante la Justicia del Trabajo.

En opinión de otros especialistas no existe un impedimento legal si el extra de la remuneración por competencia se paga anual, porque tiene carácter de gratificación. Cuando el monto extra se paga cada mes se puede crear un problema legal por la continuidad. La ley dice que no es posible disminuir el salario, pero como es una gratificación, según dicen los especialistas, no existe ningún impedimento jurídico. En el Banco Pactual, la remuneración por competencia se ligó a una meta global. Si la facturación del banco alcanza 150 millones de dólares, todos los colaboradores pasarán el fin de año en Londres y París. La motivación es tanta que hasta las esposas de los colaboradores se involucran.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL DILEMA DE REDE BAHIA

Como Rede Bahia debe crecer y expandirse, Carlos Alberto pensó en una forma de incentivar nuevas habilidades y competencias en sus colaboradores para enfrentar los desafíos del futuro. El colaborador deberá tener un nuevo perfil, el cual privilegie algunas competencias, como la atención al cliente, la creatividad y la innovación en la búsqueda de nuevas soluciones y el espíritu emprendedor. Los colaboradores que desarrollen esas competencias serán premiados.

Ventajas	Desventajas
• Facilita la identificación de los puntos fuertes y débiles de cada colaborador	• Los colaboradores menos competentes se pueden sentir inseguros
• El entrenamiento es útil para cada colaborador, porque es específico y tiene objetivos definidos	• La posible diferencia salarial entre colaboradores que ocupan el mismo puesto genera insatisfacción
• Los colaboradores se sienten más motivados	• La motivación desaparece a lo largo del tiempo si el incentivo se vuelve rutinario
• Los colaboradores con potencial inexplorado pueden crecer en la empresa	• Puede generar angustia y ansiedad

Figura 10.7 *Ventajas y desventajas de la remuneración por competencia.*

LA ARH HOY EN DÍA

CÓMO INSTITUIR UN PLAN DE PUR[14]

Para que la implantación de un plan de participación en utilidades y resultados (PUR) tenga éxito debe seguir una metodología que considere los aspectos siguientes:

1. ***Cada empresa debe tener su sistema propio.*** **Cada una debe privilegiar metas y resultados propios, considerar su cultura corporativa y atender a sus características y peculiaridades.**
2. ***Hacer hincapié en los resultados y no en las ganancias.*** **El sistema se debe orientar a los resultados. Los resultados son los objetivos que se deben alcanzar. Se pueden llamar metas, índices de productividad o de calidad, etc. Pueden ser objetivos estratégicos, tácticos u operacionales, pero siempre se deben definir como la principal meta de las actividades del periodo. La condición básica es que si los resultados previamente establecidos fueran alcanzados y si la empresa obtuviera utilidades en el periodo considerado, entonces el personal obtendrá determinada participación de las utilidades, en función de los resultados que se hayan alcanzado. La utilidad es la condicionante básica para la distribución y la realización de los resultados es la condicionante subsidiaria. El acuerdo de participación en los resultados entre la empresa y los sindicatos o colaboradores debe explicar claramente que habrá participación siempre y cuando la empresa registre utilidades. Una parte de esas utilidades formará la bolsa que se divida proporcionalmente entre quienes hayan alcanzado determinados resultados. Si no hay utilidad, no habrá participación, aun cuando se hayan alcanzado resultados. La eficacia mayor condiciona a la eficacia menor. Si la empresa establece como meta de producción 200 piezas al mes, manteniendo el nivel de calidad, pero no consigue venderlas en el mercado, operará con números rojos y no estará en condiciones de proporcionar un extra salarial a sus colaboradores, aun cuando hayan tenido un excelente desempeño. Los colaboradores trabajan como verdaderos asociados de la organización, se reparten las pérdidas y las ganancias.**
3. ***Definir las metas estratégicas, tácticas y operacionales.*** **El sistema debe involucrar a todos los colaboradores por medio de una o dos metas corporativas, dos o tres metas tácticas y algunas metas operativas. Las metas corporativas se refieren al comporta-**

miento global de la empresa, mientras que las tácticas o sectoriales son específicas para cada área o departamento. Las metas operativas se refieren a la actividad del propio trabajador. En la implantación del sistema se deben evitar las metas individuales por dos motivos: porque comprometen el espíritu de equipo al generar una fuerte competencia entre las personas y porque complican el sistema. En su oportunidad, las metas operativas y las individuales siempre son bienvenidas. Cada colaborador debe participar del programa con cuatro o cinco metas simultáneas previamente establecidas. Algunas empresas trabajan con metas corporativas y metas sectoriales para facilitar y simplificar el sistema. Las metas corporativas pueden representar entre 30 y 40% del monto disponible para distribuirse a título de participación, mientras que las metas sectoriales responden por el otro 60 a 70%. El colaborador recibe un monto en proporción con su salario nominal.

4. *Utilizar índices habituales, simples y confiables.* Puesto que el programa es una novedad para las personas les genera cierta ansiedad. Por ello su implantación se debe hacer con base en medidas de evaluación y mediciones ya existentes en la empresa; esto evita que las personas se sientan inseguras. Los índices deben ser simples y confiables para ganar su credibilidad. Los índices se deben ir mejorando y renovando con el paso del tiempo y la experiencia adquirida.
5. *Establecer una periodicidad adecuada.* La remuneración debe mantener una periodicidad semestral o debe comenzar con periodos anuales para después acortarlos a semestrales. El hecho de recortar la periodicidad es un factor positivo para el éxito del programa. No obstante, el aumentar la periodicidad de semestral a anual puede provocar el descrédito del programa, porque los colaboradores pensarán que la empresa no tiene salud financiera para respaldar el programa de remuneración variable. La ley quiere evitar que las empresas efectúen pagos mensuales bajo este tipo de programas, porque se caracterizan como egreso operacional y así se evita su incidencia en las disposiciones y previsiones laborales y reduce la tributación.
6. *Ofrecer claridad y sencillez.* El programa debe ser claro, simple y con pocas reglas. Los mejores programas proponen pocas metas —como dos corporativas y dos o tres sectoriales— y las divulgan con claridad para que todos puedan entenderlas con la congruencia necesaria. Como el programa incluye a todos los trabajadores debe estar en lenguaje simple y claro, en pocas páginas y sin provocar dudas.
7. *Resaltar la objetividad.* El programa debe tener un grado mínimo de subjetividad. Los indicadores deben ser cuantificables, como la frecuencia y la puntualidad para llegar al trabajo, la reducción del número de accidentes de trabajo, la reducción de desechos y de retrabajos, el aumento de la producción en número de piezas, la mejoría de la calidad en términos porcentuales, la reducción de costos o de egresos, la puntualidad en la entrega de los productos/servicios, etcétera.
8. *Envergadura del programa.* El programa debe involucrar a todos los colaboradores, como el aumento de participación de la empresa en el mercado, el incremento de la competitividad de la empresa frente a las mejores empresas del mercado, etc. Debe involucrar en igual medida a todos los colaboradores, desde el presidente al más modesto obrero. Sin embargo, las metas sectoriales no pueden ser iguales para todos. Los colaboradores de producción deben tener metas sectoriales diferentes de quienes trabajan en ventas. En un programa anual de asociación, que cubra el periodo de enero a diciembre, el pago se debe realizar en enero del año próximo siguiente. A los colaboradores que sean admitidos en el transcurso del periodo les corresponderá una remuneración proporcional al periodo trabajado, en caso de que su equipo haya alcanzado las metas y que la empresa haya obtenido utilidades. A los colaboradores que se separan de su empleo durante el ejercicio, algunas empresas les pagan una cantidad proporcional al periodo trabajado. Otras empresas consideran que quien pide demasiado rompe el trato, rompe la asociación y deja de estar contratado en la empresa y, por tanto, no se le debe nada en términos de participación. Cuando la empresa se ve obligada a reducir su plantilla de personal, la situación es diferente. No obstante, todo debe estar claramente definido en el acuerdo que firmen la empresa y los colaboradores o los sindicatos para evitar cualquier duda en casos de admisión y renuncia del personal.
9. *Diferenciación de las recompensas.* El programa debe recompensar a las personas de acuerdo con las

utilidades de la empresa, con la productividad en el área y el equipo en el cual participan. Si al distribuir la PUR la empresa da igual importancia a todos los colaboradores, no efectuará una remuneración variable ni recompensará a las personas por los diferentes esfuerzos que realizan; sólo aprovechará las ventajas de la ley para remunerar con exención de impuestos. La aplicación de una media conduce a una injusticia contra los colaboradores más involucrados y más productivos. El programa debe contar con metas e indicadores para evaluar el desempeño de las personas, a efecto de diferenciar a las personas y a los equipos que demostraron mayor empeño.

10. ***Mantener el programa siempre al alza.*** **Es preciso mantener el programa siempre vivo y al alza. Los colaboradores siempre deben estar motivados en función de los desafíos que establece el programa. La comunicación debe ser constante, continua y eficaz. Los colaboradores deben recibir información sobre cómo andan las metas y los resultados, en forma de realimentación para orientar su desempeño. La obtención de metas y resultados debe celebrarse con solemnidad y la dirección de la empresa debe realzar y enfatizar el programa en todas las reuniones. El programa debe estar en renovación y mejora permanente para que las personas no se acomoden a algo habitual y obligatorio que las lleve a la rutina y al fracaso. En el momento de la renovación anual del acuerdo entre la empresa y los colaboradores, las metas y los indicadores se deben sintonizar de nueva cuenta y debe hacerse con una solemnidad especial para que marque un recuerdo en todos. Los temas de los programas deben ser creativos, agradables e interesantes; se podrían plantear como un campeonato de futbol, en el cual los representantes de la empresa y de los empleados serían los árbitros, los líderes de los equipos serían los técnicos y los equipos de trabajadores serían los equipos de jugadores. Al año siguiente, el tema podría ser una carrera de fórmula 1 o un campeonato de tenis. Lo importante es desburocratizar el programa, dado que la ley lo vuelve obligatorio. Se debe evitar la obligatoriedad, es decir, lograr que las personas concedan más valor a la iniciativa de la empresa y a las metas y a los resultados que deben alcanzar.**

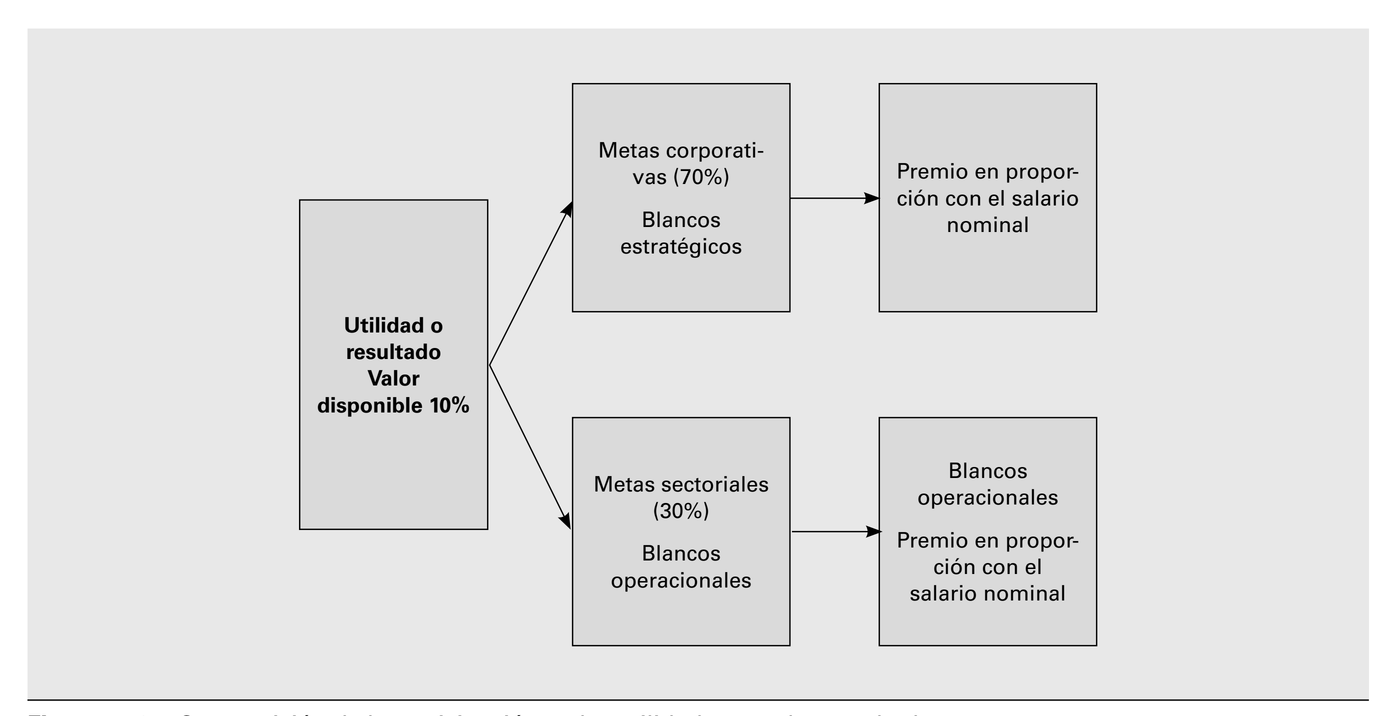


Figura 10.8 *Composición de la participación en las utilidades y en los resultados.*

por lo general, se hace dentro de programas de largo plazo y no sólo sirve para motivar al colaborador, sino sobre todo para darle una seguridad mayor en el futuro. Es el caso de Bradesco, que proporciona a sus principales ejecutivos varios lotes de acciones a lo largo de los años. Esas acciones sólo pueden ser vendidas cuando el ejecutivo se jubila, lo que le garantiza un valioso extra económico. No obstante, la extensión de la prestación a todos los niveles dentro de la empresa es un punto polémico. Para muchos especialistas, la concesión de la participación accionaria es inocua para los niveles operacionales. En esos niveles, tal vez sea mejor asociar los aumentos de la productividad o la calidad a la entrega de premios en efectivo.

Participación en los resultados alcanzados

Se trata de otro modelo de remuneración flexible relacionado con el desempeño del colaborador para alcanzar las metas y los resultados establecidos en un periodo determinado. La participación en los resultados significa un porcentaje o una banda de valor con la cual cada persona obtiene una participación en los resultados de

 **NOTAS**

UN PLAN DE PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES Y DE RESULTADOS (PUR)

1. La empresa debe negociar con los empleados, por medio de la comisión que hayan escogido, la forma de participación de las utilidades.
2. Los criterios se basan en índices de productividad, de calidad o de lucro.
3. El acuerdo debe definir reglas claras de participación, mecanismos de medición, periodicidad de la distribución y periodo de vigencia.
4. El pago a título de participación de las utilidades debe obedecer a la periodicidad mínima de un semestre.
5. El pago a título de participación está exento de disposiciones y previsiones laborales.
6. En el caso de las personas jurídicas, las participaciones se deducen del impuesto sobre la renta como egreso operacional.
7. La participación no debe sustituir o complementar el salario.

Con los recortes de puestos, las renuncias y la reducción de los niveles jerárquicos en razón de programas de cambios organizacionales —como la reingeniería y el *downsizing*—, los colaboradores que restan quedan con exceso de trabajo. En contrapartida, son mejor remunerados. Marisol, la textilera situada en Jaraguá do Sul, SC, Brasil, pasó por un proceso de reingeniería y de los 5 000 empleados, restaron los actuales 3 500. El objetivo era producir más, con más calidad, con un cuadro funcional adelgazado. La dirección optó por conservar a los trabajadores polivalentes. La costurera que sólo sabía coser fue despedida y en su lugar quedó la que también era capaz de llevar el control de calidad del tejido. La facturación de la fábrica de textiles saltó de 90 millones de dólares en 1990 a 200 millones. El gerente de recursos humanos de la fábrica dice: "Para llegar a eso, hicimos de cada colaborador un asociado y le explicamos lo que la empresa pretendía, de forma clara y simple". Marisol pasó a reservar cerca de 10% de la utilidad líquida para dividirlo entre el personal. La mayor parte (70%) es distribuida independientemente de las metas alcanzadas y el remanente (30%) se destina a los blancos operacionales de cada sector de la empresa. En junio se hace el análisis contable del primer semestre y la empresa entrega un adelanto sobre la participación de las utilidades. En el segundo semestre se llega al valor final. La distribución se hace en proporción al salario de cada individuo. En el fondo, al dividir con los trabajadores el beneficio de los resultados alcanzados, la participación de las utilidades y los resultados se convierte en un potente instrumento, porque promueve la justicia social y apalanca la motivación de las personas.

la empresa o del departamento que ayudó a alcanzar por medio de su trabajo personal o en equipo.

Sin embargo, para que los programas de recompensas e incentivos funcionen es necesario el compromiso de las personas. Las empresas casi siempre cometen algunos errores, como poner en práctica estos programas sin una campaña previa de difusión, participación y compromiso. En otras palabras, sin haber permitido que los participantes del programa tengan acceso a las cifras financieras y a la calificación profesional necesaria y sin haber proporcionado las condiciones para ejercer su influencia particular en el nuevo sistema. La participación y la oportunidad de desempeñar un papel influyente son los aspectos más importantes. También son importantes el autocontrol de la evaluación y la reducción de la burocracia y la supervisión directa. Por medio del pago de los incentivos se evalúa si la persona hizo uso correcto de las herramientas y la libertad que se le confiaron. El dinero es una estupenda manera de expresar el reconocimiento por la ayuda prestada. Funciona como una verdadera fuente de realimentación.

Remuneración por competencia

La remuneración por competencia recibe varios nombres: remuneración por habilidad o por calificación profesional. Es una forma de remuneración que se relaciona con el grado de información y el nivel de capacitación de cada persona. El sistema premia ciertas habilidades técnicas o comportamientos del trabajador. El punto focal es la persona, ya no es el puesto. Esto significa que la remuneración no se relaciona con las exigencias del puesto, sino con las calificaciones de quien desempeña las tareas. El colaborador polivalente lleva la mejor parte. Por competencia, las empresas entienden varios atributos, como capacidad técnica, personalidad, creatividad, innovación y conocimiento. En la remuneración por competencia, los trabajadores que ocupan el mismo puesto pueden percibir salarios diferentes de acuerdo con la competencia de cada uno. El objetivo es remunerar de manera personalizada a cada trabajador, de acuerdo con su competencia personal. Se necesitan tres pasos:

1. El primer paso es la discusión del gerente con cada colaborador respecto de las competencias necesarias para el trabajo, sus puntos fuertes y débiles. Este primer enfoque no tiene carácter represivo o impositivo. Su objetivo es localizar y sanar los puntos débiles. En ING-Bahrings, institución financiera que se ha adherido al nuevo sistema, el director de operaciones afirma que ahora el banco y cada uno de sus colaboradores saben exactamente cuáles son las carencias y los puntos fuertes de cada quien.

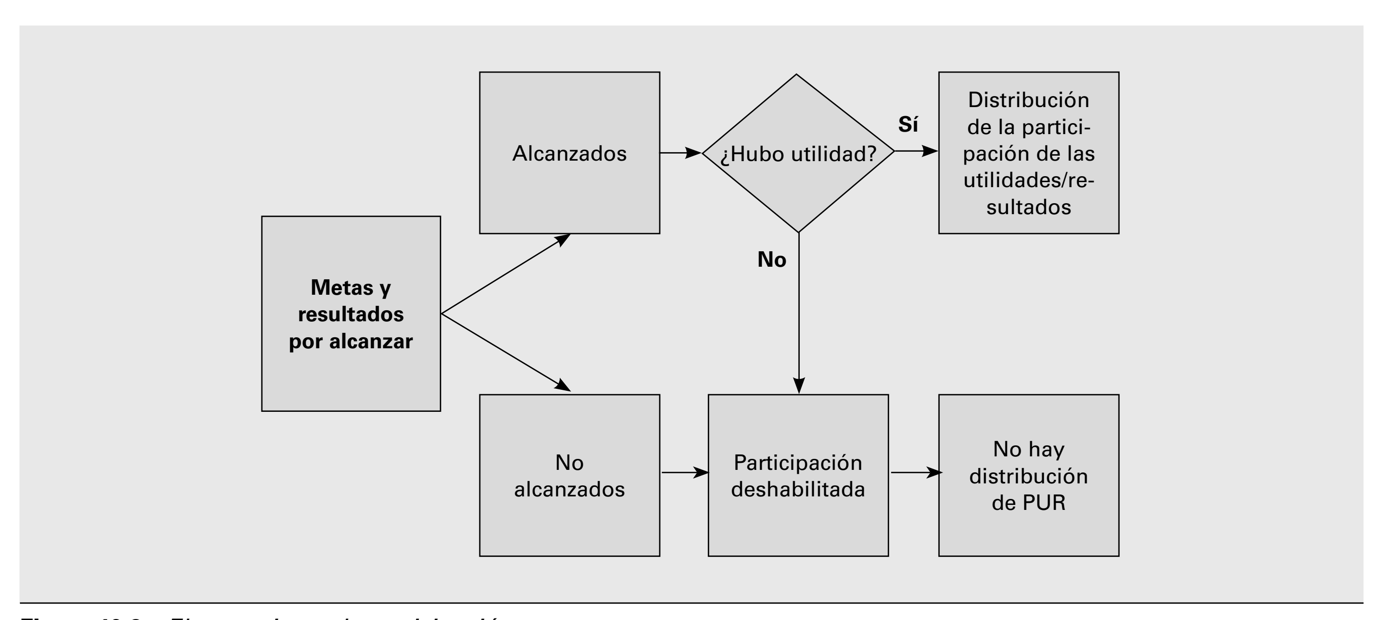


Figura 10.9 *El mecanismo de participación.*

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL DILEMA DE REDE BAHIA

Carlos Alberto pensó en la posibilidad de hacer una distribución trimestral de una fracción de sus utilidades, siempre y cuando los 36 principales ejecutivos alcanzaran una meta previamente establecida. El resto de los 256 trabajadores recibiría un bono, cada tres meses, calculado con base en el volumen de ventas de su unidad. Carlos Alberto no quería que las ganancias del personal dependieran de una sola variable, como las utilidades; incluyó otros criterios de remuneración, como la reducción de capital de giro, reducción de inventarios a un nivel mínimo, satisfacción del cliente y rentabilidad. La remuneración variable debería tomar en cuenta todos estos criterios.

2. El segundo paso es la programación conjunta, entre el gerente y el colaborador, del programa de entrenamiento necesario que debe integrar el proceso. Cada colaborador se vuelve responsable de su autodesarrollo y calificación profesional. La motivación viene como consecuencia, pues cada colaborador se siente involucrado y responsable, se esfuerza más y colabora más con la empresa. En ING-Bahring cada colaborador opina sobre su evaluación y su entrenamiento. La única crítica al sistema es que el banco podría perder algunos colaboradores que van a estar mejor calificados y que podrían ser atraídos por otras empresas, si en su oportunidad no hubiera caminos abiertos para hacer una carrera.
3. El tercer paso es la remuneración personalizada. Para el vicepresidente de recursos humanos de ING-Bahring, la remuneración por competencia se enfoca en la persona y no en el puesto. Es una paga más congruente con la aportación que cada individuo hace a los objetivos y resultados de la empresa.

La remuneración por competencia surgió de la necesidad de diferenciar a los empleados con habilidades diversas. Como las organizaciones empezaron a exigir de las personas más autonomía y responsabilidad, y con la extinción de los niveles intermedios y de puestos, los individuos con habilidades diferentes quedaron en el mismo nivel jerárquico y el nuevo concepto rescató las diferencias; es decir, las personas ganan por lo que saben y por su colaboración al éxito de la empresa.

En realidad, la remuneración por competencias es una manera sutil de remunerar de acuerdo con la aportación personal que cada colaborador hace a la organización y de incentivar la participación y la implicación de las personas en la conducción de los negocios de la empresa. Como dice Claus Möller: coloque a su personal en primer lugar y ellos harán lo mismo con el cliente.

Distribución de utilidades entre los colaboradores

La repartición de utilidades es un sistema que emplea la organización para distribuir entre sus colaboradores, anualmente, una proporción determinada de sus utilidades. Se trata de una forma de remuneración variable. En Brasil la participación de utilidades y de resultados (PUR) quedó prevista en el texto de la Constitución de 1988, en el artículo 621 de la CLT y ratificada por la Ley 10.101 de 2000. La intención es estimular esa práctica a partir de una negociación o un acuerdo colectivo o por medio de una comisión escogida por las partes, misma que necesariamente debe incluir a un representante sindical. A partir de ahí, las empresas empezaron a instituir programas de participación de utilidades y de resultados para cumplir con la disposición legal. La distribución de las utilidades y los resultados no es tema nuevo en Brasil. La Constitución Federal de 1946 ya tocaba tangencialmente el tema.

Cómo diseñar un plan de incentivos

Cuando se diseña un plan de incentivos se deben tomar en cuenta algunos aspectos fundamentales. En primer término, un plan salarial funciona mejor que un plan de incentivos en las condiciones siguientes:[15]

EVALUACIÓN CRÍTICA

EL PLAN DE INCENTIVOS PUEDE TENER DOS FACETAS[16]

Cuando se prepara un plan de incentivos se debe tomar en cuenta que:

1. **El pago por desempeño no es sustituto de una buena administración. Las instrucciones ambiguas, la falta de claridad de los objetivos, la selección inadecuada y el entrenamiento insuficiente, la falta de recursos y una fuerza de trabajo sin liderazgo son factores que impiden un buen desempeño.**
2. **Las personas dirigen sus esfuerzos a aquello que es recompensado. Un buen plan de incentivos se debe diseñar de modo que concentre la atención de las personas en lo que realmente interesa a la empresa.**
3. **El salario no es un motivador. Como decía Herzberg, el salario es un factor higiénico que produce una motivación temporal y, con el tiempo, el incentivo desaparece. Así, es necesario crear otros motivadores, como las oportunidades para la realización y el éxito psicológico en el trabajo.**
4. **Las recompensas también sancionan. Las recompensas y las sanciones son dos caras de la misma moneda. La recompensa puede tener un posible efecto punitivo cuando las personas dejan de ganarla o cuando está por debajo de sus expectativas.**
5. **Las recompensas provocan rupturas en las relaciones. Los planes de incentivos tienen enorme potencial para reducir el espíritu de equipo y fomentar que los individuos (o los grupos) busquen recompensas para sí mismos. Los sistemas de evaluación del desempeño que procuran identificar a los ganadores y a los perdedores exacerban la situación. Las recompensas grupales se deben presentar por orden de prioridad.**
6. **Las recompensas llevan a un desempeño limitado. Cuando se dice que las ganancias dependerán del desempeño o productividad, las personas tienden a enfocar y dirigir su desempeño tan sólo en esa dirección.**
7. **Las recompensas reducen los intereses y la motivación. Los sistemas contingentes de remuneración propenden a reducir la motivación intrínseca del puesto, porque los incentivos financieros disminuyen el sentimiento de que la persona, espontáneamente, está haciendo un buen trabajo.**

Todos estos peligros potenciales no significan que no se deban utilizar planes de incentivos económicos. Los planes de incentivos deben formar parte de un programa de administración comprehensivo y global, el cual permita alcanzar la autodisciplina y el deseo de crecimiento profesional. Los planes de incentivos tienen éxito cuando cuentan con el apoyo de la gerencia, la aceptación de los colaboradores y una cultura que se caracteriza por el espíritu de equipo, la confianza y la participación de todos los niveles.[17]

1. Cuando las unidades de los resultados son difíciles de distinguir o medir, entonces los aumentos salariales son más indicados.
2. Cuando los trabajadores no controlan los resultados (como en las líneas de montaje en máquinas), entonces la remuneración sustentada en los tiempos es lo más indicado.
3. Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes, debido al control humano, entonces es imposible pagar a los trabajadores conforme a sus resultados.
4. Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de la calidad de los resultados. Cuando la calidad es fundamental, entonces el salario sustentado en el tiempo es más indicado.
5. La institución de un plan de incentivos requiere que se invierta en el procesamiento de datos y en la metodología para analizar los costos laborales. Si no existe un control detallado de los costos, porque las condiciones de la competencia no lo exigen, entonces es mejor no instituir un plan de incentivos.

Un plan de incentivos es interesante cuando:[18]

1. Las unidades de los resultados se pueden medir con facilidad.

LA ARH HOY EN DÍA

CONSEJOS SOBRE LOS INCENTIVOS[19]

Si el resultado de un concurso de ventas revela que sólo hay un vencedor por su mejor desempeño en la empresa y que esa persona también ganó el año anterior, usted tendrá un problema triple. En primer término, si sólo hay un vencedor, todos los demás miembros del equipo de ventas serán perdedores. En segundo, si la misma persona gana varias veces, se reforzará el efecto anterior. En tercero, por ser vencedor, no necesita de un premio, y ello puede hacerle objeto de la hostilidad de sus colegas. En estas condiciones, el resultado para la empresa no merece la pena, porque desperdicia dinero en recompensas que no compensan. Además, el efecto en el aumento líquido del total de las ventas es mínimo.

Si bien los concursos de ventas se han usado desde hace tiempo, es necesario reconsiderar los incentivos de ventas en razón de los aspectos siguientes:

1. **Todo concurso que sólo premia a unos cuantos ganadores es un mal negocio para la empresa y desmotiva al gran contingente de perdedores. Esto puede acabar con sus esfuerzos si perciben que no existe posibilidad alguna de ganar. Muchas veces es como un juego con cartas marcadas.**
2. **Los concursos de ventas no se parecen en absoluto a las competencias deportivas. Los vendedores individuales que tienen mejor desempeño no aportan resultados significativos a las ventas de la empresa. Es necesario motivar a todo el equipo para que se esfuerce por aumentar las ventas. Lo conveniente es tener el mayor número posible de ganadores, permitir que cada quien luche por sus propias metas y que ganen todos aquellos que consigan alcanzarlas o superarlas.**
3. **Los concursos que se efectúan siempre en el mismo periodo, por lo general a final de año, son previstos por los vendedores. Es frecuente que sean considerados como intentos por remediar la mala planificación de la empresa.**
4. **Los concursos que tienen los mismos objetivos —por lo general el volumen de ventas— contradicen abiertamente los principios básicos del marketing. Recuerde: usted tiene objetivos más importantes que el volumen de ventas y éstos cambian con el desarrollo de sectores del mercado.**
5. **No existe un concurso "justo". El concurso debería ser un instrumento del marketing que sirva para alcanzar ciertas metas, y algunas personas serán beneficiadas en detrimento de otras. Su responsabilidad consiste en explicar a los colaboradores cuáles son esas metas y el por qué de las mismas, así como en cambiar la fórmula para compensar las injusticias.**
6. **No entregue siempre los mismos premios, porque pierden su impacto. Si usted tiene un buen sistema de recompensas económicas, no premie con dinero. Los regalos, los viajes, las excursiones, los viajes de estudios, los eventos especiales y otros premios extrafinancieros despiertan mayor entusiasmo.**
7. **Los concursos que sólo incluyen al personal de ventas provocan que se pierda la oportunidad de involucrar al resto de la empresa y de que apoye e incentive a los colegas y reduzca las barreras entre los grupos.**
8. **Los concursos de ventas no se deben convertir en un juego de adivinanzas, con un único premio por el desempeño adicional. Explicar al personal lo que todos pueden ganar aumenta la posibilidad de incrementar las ventas.**
9. **Los concursos de ventas deben relacionarse con un entrenamiento específico para mejorar el desempeño. Las personas aprenden cuando tienen que aprender y, sobre todo, cuando sienten la necesidad de ganar algo más.**
10. **No caiga en la falacia de que los concursos de ventas sirven para recompensar el desempeño general y procure afirmar el concepto de que sirven para recompensar los incrementos en los resultados de la empresa.**

Visto lo anterior, piense un poco antes de organizar su próximo concurso de ventas y despierte el entusiasmo al inicio, durante el desarrollo y al término del mismo.

CASO PARA DISCUSIÓN

LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS EN IBM[20]

IBM redujo su plantilla de trabajadores a la mitad y, no obstante, goza de toda la confianza de su personal. La explicación: las políticas de recursos humanos que son la pauta de Big Blue. Según el director de recursos humanos de la filial brasileña, IBM tiene un sistema tan rígido para la definición de los objetivos y el desarrollo de las carreras que las personas acaban por colaborar y ayudarse unas a otras. En IBM las metas de todos los colaboradores se establecen con un sistema de asociación o, como se dice, en cascada; 20% de las metas del director de recursos humanos están atadas a las del presidente mundial de IBM. Esto significa que, en caso de que él no colabore para que el presidente alcance sus objetivos, dejará de recibir 20% de su remuneración variable. Así, desde el presidente hasta el portero, todos los miembros de la empresa dependen de sus pares, jefes, subordinados y superiores de los jefes para cumplir sus propias metas. Este sistema evita que los colaboradores se guarden información que puede beneficiar a todo el departamento y que la tuerzan para que los pares salgan mal.

Otro punto fuerte de IBM es el programa de evaluación del desempeño. En 1996 se instituyó la evaluación de 360° que, en la versión de IBM, hace que cada colaborador sea evaluado por cerca de media docena de personas con las cuales se relaciona de forma rutinaria (algunas de ellas escogidas por el propio colaborador). La técnica permite un análisis más completo y sustentado en hechos —y, por tanto, menos sujeto a error— de cada colaborador. El programa de evaluación está directamente ligado a otro fuerte atractivo: el plan de desarrollo de las carreras. En IBM cada colaborador sabe cuáles son sus posibilidades de crecimiento y qué debe hacer para crecer. A final de cuentas, cada colaborador (y no sus jefes o la empresa) es quien decide si quiere crecer. Si cumple con las etapas definidas en el plan de su carrera, subirá. Si no las cumple, no subirá. La empresa ayuda con las herramientas. Por ejemplo: paga 75% del costo de cualquier curso que el colaborador quiera tomar, siempre y cuando se relacione con sus objetivos. Esto es válido para cursos en facultades, maestrías, idiomas y demás. Existen innumerables casos de colaboradores que ingresaron a la empresa en los niveles más bajos y hoy están en mejores puestos. Uno de los factores que más repercuten en el compromiso de un colaborador es la percepción de que la empresa está invirtiendo en él y apuesta por su desarrollo profesional y personal. En IBM las personas dicen tener esta certeza. ¿Un ejemplo? Siempre que un colaborador es promovido a gerente, IBM le envía a un entrenamiento de una semana que tiene lugar en Miami, al lado de jóvenes ejecutivos de toda Latinoamérica. Se trata de la New Manager Leader School. Es una de las maneras de que conozca las políticas, los objetivos y la filosofía administrativa de la empresa.

PREGUNTAS

1. **Explique por qué el personal de IBM confía en la empresa.**
2. **Comente la definición de metas en IBM.**
3. **Explique cómo funciona la remuneración variable de IBM.**
4. **Comente el programa de evaluación del desempeño en IBM.**
5. **¿Cómo funciona el programa de desarrollo de las carreras?**

---

2. Existe una clara relación entre el esfuerzo de los colaboradores y la cantidad de resultados alcanzados.
3. Los puestos son estandarizados, el flujo del trabajo es regular y no existen demoras para la evaluación de los resultados.
4. La calidad es menos importante que la cantidad o cuando la calidad es importante, entonces se puede medir y controlar con facilidad.
5. Las condiciones de la competencia imponen que las unidades de los costos sean precisas y conocidas.

La institución de un plan de incentivos requiere cumplir con las siguientes condiciones:[21]

1. *Debe asegurar que los esfuerzos y las recompensas estén directamente relacionados.* El plan de incentivos debe recompensar a las personas en proporción directa de su productividad mayor. Los colaboradores deben percibir que son capaces de desempeñar las tareas solicitadas. Los parámetros deben ser alcanzables y la organización debe proporcionar las herramientas,

la orientación, el entrenamiento y el liderazgo que se necesitan.

2. *Debe ser fácil de calcular y comprensible para los colaboradores.* Las personas tienen que poder calcular, con facilidad, las recompensas que recibirán por los distintos grados de esfuerzo.
3. *Debe formular parámetros eficaces.* Los colaboradores deben considerar que los parámetros son justos y éstos deben ser elevados, pero alcanzables, con una posibilidad de 50% de éxito. Los objetivos deben ser claros y específicos.
4. *Debe garantizar los parámetros.* Los parámetros se deben ver como un contrato con los colaboradores. Cuando el plan esté en operación no se debe reducir el tamaño del incentivo en ningún sentido.
5. *Debe garantizar un parámetro horario.* El personal de fábrica (por horas) trabaja mejor con parámetros relacionados con la base horaria del salario.
6. *Debe apoyar el plan.* La organización y los dirigentes deben brindar el mayor apoyo posible al plan. El plan debe recibir, antes y durante su vigencia, total apoyo de todos los dirigentes.

Resumen del capítulo

Además de remunerar a las personas es necesario incentivarlas continuamente para que alcancen metas y resultados desafiantes. La remuneración fija funciona como un factor higiénico. El sistema de recompensas debe contar con un programa de incentivos capaz de incrementar las relaciones de intercambio entre las personas y la organización. Los nuevos métodos de remuneración precisan de la remuneración variable para incrementar los resultados, la creatividad, la innovación, el espíritu emprendedor y la iniciativa. Algunos de los métodos de remuneración variable son: los planes del bono anual, la distribución de acciones entre los trabajadores, la opción de compra de acciones de la empresa, la participación en los resultados alcanzados, la remuneración por competencia y la distribución de utilidades entre los trabajadores. La elección del método más adecuado depende directamente de las necesidades de la organización y de las personas.

Ejercicios

1. Explique el sistema de recompensas y sanciones.
2. ¿Qué tipos de recompensas económicas existen?
3. Defina las recompensas.
4. ¿Qué significa refuerzo positivo?
5. Explique las relaciones de intercambio.
6. ¿Cuáles son los nuevos métodos de remuneración?
7. ¿Cuáles son los pros y contras de la remuneración fija?
8. ¿Cuáles son los pros y contras de la remuneración variable?
9. Explique la remuneración variable.
10. ¿Qué quiere decir plan de bono anual?
11. Explique el plan del bono anual de Plascar.
12. Explique el plan del bono anual de Lloyds Bank.
13. Explique el plan del bono anual de Banco Pactual.
14. ¿Qué se entiende por distribución de las acciones entre los trabajadores?
15. Explique el plan de Promon Tecnología.
16. ¿Qué quiere decir opción de compra de acciones de la compañía?
17. Explique el plan de opción de compra de acciones de Promon.
18. Explique el plan de opción de compra de acciones de Bristol-Myers.
19. ¿Qué quiere decir participación en los resultados alcanzados? ¿Cómo funciona?
20. Explique el *reparto de utilidades* en Monsanto.
21. ¿Qué quiere decir remuneración por competencia? ¿Cómo funciona?
22. ¿Qué diferencias existen entre la remuneración tradicional y la remuneración por competencia?
23. Explique las ventajas y las desventajas de la remuneración por competencia.
24. ¿Qué quiere decir distribución de las utilidades entre los funcionarios? ¿Cómo funciona?
25. ¿Cómo se instituye un plan de PUR?
26. Explique cómo se diseña un plan de incentivos.

Paseo por internet

Visite los sitios siguientes:

www.allbusiness.com
www.bettermanagement.com
www.boozallen.com
www.cpeworld.org
www.hay.com.br
www.haygroup.com

www.hewitt.com
www.icims.com
www.optiprise.com
www.payscale.com
www.purebusiness.com
www.virtualedge.com
www.vnutravel.typepad.com
www.workforce.com
www.worldatwork.com
www.worldatworksociety.com

Referencias bibliográficas

1. Raymond E. Miles, *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*, McGraw-Hill Kogakusha, Tokio, 1975, p. 129.
2. Chester I. Barnard, *As Funções do Executivo*, Atlas, São Paulo, 1971.
3. Peter B. Clark y James Q. Wilson, "Incentive Systems: A Theory of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 6, núm. 2, septiembre de 1961, pp. 134-135.
4. Douglas McGregor, *O Lado Humano da Empresa*, en Yolanda Ferreira Balcão y Laerte Leite Cordeiro (eds.), *O Comportamento Humano na Empresa*, Fundação Getulio Vargas, Instituto de Documentação, Río, 1971, pp. 45-60.
5. James Q. Wilson, "Innovation in Organizations: Notes Toward a Theory", en James D. Thompson (ed.), *Organizational Design and Research: Approaches to Organizational Design*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1971, p. 196.
6. Tomado de: ABRASCA—Associação Brasileira das Companhias Abertas e IBRI— Instituto Brasileiro de Relações com Investidores, Encontro Nacional de Relações com Investidores e Merçado de Capitais, 2006, p. 19 (referente a Stern Stewart & Co.).
7. Tomado de: Joaquim Castanheira, "Como Saber Quem Merece o Ouro?", *Exame*, núm. 585, 7 de junio de 1995, pp. 94-97.
8. Tomado de ABRASCA —Associação Brasileira das Companhias Abertas e IBRI— Instituto Brasileiro de Relações com Investidores, Encontro Nacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais, *op. cit*. p. 20 (referente a Stern Stewart & Co.).
9. Tomado de: José Maria Furtado, Promon, *Exame*, núm. 647, Guia das Melhores Empresas do Brasil para Você Trabalhar, 1997, pp. 76-80.
10. Tomado del artículo "Funcionário & Acionista", *Revista do Administrador Profissional*, año XIV, núm. 132, enero/febrero de 1997, pp. 1, 6 y 7.
11. Tomado de: Susi Aissa: "A Arte de Dividir", *IstoÉ Dinheiro: Revista Semanal de Negócios, Economia e Finananzas*, núm. 26, 25 de febrero de 1998, pp. 56-57.
12. Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH —de um centro de despesa— em um Centro de Lucro*, Makron Books, São Paulo, 1996, pp. 155-156.
13. Tomado del artículo: "Para onde vai a Gestão de Pessoas", *HSM Management*, núm. 44, mayo-junio de 2004, pp. 55 y 59.
14. Tomado de: Sérgio Amad Costa, "Como Adotar a Participação nos Lucros ou Resultados", *Revista Trevisan*, año 10, núm. 108, febrero de 1997, pp. 22-28.
15. Gary Dessler, *Human Resource Management*, Prentice-Hall, Upper Saddler River, NJ, 1997, p. 488.
16. Gary Dessler, *Human Resource Management*, *op. cit.*, pp. 489-490.
17. Steven Gross y Jeffrey Bacher, "The New Variable Pay Programs: How Some Succeed, Why Some Don't", *Compensation and Benefits Review*, enero-febrero de 1993, pp. 55-56.
18. David Belcher, *Compensation Administration*, Prentice-Hall, Upper Englewood Cliffs, NJ, 1973, pp. 309-310.
19. Adaptado de: Heinz Goldmann, "Conselhos de um Expert", *Qualimetría*, núm. 67, marzo de 1997, pp. 11-12.
20. Tomado de Maria Amalia Bernardes, "IBM", *Exame*, núm. 647, Guia das Melhores Empresas do Brasil para Você Trabalhar, 1997, pp. 62-65.
21. Robert Opsahl y Marvin Dunnette, "The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation", *Psychological Bulletin*, vol. 66, 1966, pp. 94-118.

CAPÍTULO 11

PRESTACIONES Y SERVICIOS

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir el concepto de las prestaciones sociales como remuneración indirecta
- Explicar por qué las organizaciones ofrecen prestaciones a sus trabajadores
- Describir los tipos de prestaciones sociales que ofrecen las organizaciones
- Diseñar un plan de prestaciones sociales
- Explicar cómo se administra un plan de prestaciones sociales

Lo que verá a continuación

- Concepto de prestaciones sociales
- Tipos de prestaciones sociales
- Objetivos de los planes de prestaciones
- Diseño del plan de prestaciones
- Costos de las prestaciones sociales
- Previsión social y previsión privada

CASO INTRODUCTORIO

EL PLAN DE PRESTACIONES DEL GRUPO ABC

Cuando Diego Montenegro terminó la universidad, ingresó al Grupo ABC en el Departamento de Finanzas. Después de concluir la etapa inicial en la empresa se sintió muy contento al recibir la noticia de que era definitiva su contratación en el Grupo ABC. Diego dejó de ser *trainee* (personal en capacitación) y fue contratado como empleado. La empresa era excelente, el ambiente de trabajo agradable, los compañeros estupendos y los salarios atractivos. Pero había una cosa que le desagradó: el anticuado plan de prestaciones que la empresa ofrecía a los trabajadores, como seguro de vida de grupo, planes de asistencia médico-hospitalaria, planes de previsión social y cosas así. Diego era joven, soltero, no tenía compromisos y gozaba de excelente salud. Sus necesidades eran más inmediatas, concretas y particulares, como el transporte, la alimentación y el tiempo libre para esparcimiento. Ésas eran las prestaciones que él quería recibir de la empresa. Pensaba que el actual plan de prestaciones era una decisión unilateral y parcial de la empresa, la cual ofrecía lo que consideraba querían los trabajadores y no lo que en realidad ellos necesitaban.

La remuneración no sólo pretende recompensar a los empleados por su trabajo y esfuerzo, sino también hacer que su vida sea más fácil y agradable. Una de las maneras de facilitar la vida a los empleados es ofrecerles prestaciones y servicios que, de no tenerlas, tendrían que comprar en el mercado con el salario que reciben. Las prestaciones y los servicios a los empleados son formas indirectas de la remuneración total. El salario que se paga por el puesto ocupado representa sólo una fracción del paquete de recompensas que las organizaciones ofrecen a su personal. Una parte considerable de la remuneración adopta la forma de las prestaciones y los servicios sociales que proporcionan a los empleados. Además, las prestaciones y los servicios que la organización brinda a sus empleados influyen enormemente en la calidad de vida en la organización.



NOTAS

ALGUNAS DEFINICIONES DE PRESTACIONES

- Las *prestaciones* son pagos económicos indirectos que se ofrecen a los trabajadores e incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones, las pensiones, las becas para educación, los descuentos en productos de la compañía, etcétera.[1]
- Las *prestaciones sociales* son facilidades, comodidades, beneficios y servicios sociales que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Constituyen la llamada remuneración indirecta, concedida como condición del empleo a todos los trabajadores, sin importar el puesto que ocupen, junto con la llamada remuneración directa, que representa el salario específico para el puesto ocupado, en función de la evaluación del puesto o del desempeño del ocupante.[2]
- Las *prestaciones* representan la compensación económica indirecta, pagada por medio de recompensas y servicios que proporciona la organización, además de los salarios, como los pagos de ley para la previsión social, los seguros, los planes de jubilación, los pagos por antigüedad en la compañía, los bonos por desempeño y una parte de los costos de servicios relacionados con la alimentación, el transporte, entre otros.[3]
- Las *prestaciones sociales* son recompensas extramonetarias, que se otorgan por el hecho de pertenecer a la organización y tienen por objeto atraer y retener a los empleados.[4]

Concepto de prestaciones sociales

Las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Por lo general, constituyen un paquete de prestaciones y servicios que forma parte integral de la remuneración del personal. Las prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, etc. En el caso del personal de nivel más elevado, éstas llegan a incluir la provisión de automóvil (desde un vehículo *rentado* hasta el pago de todos los gastos, inclusive el conductor), casa, escuela para los hijos, club para toda la familia, pasajes y alojamiento en vacaciones, tarjetas de crédito y planes especiales de seguros de vida y gastos médicos. En realidad, las prestaciones, además de su aspecto pecuniario o financiero, sirven para librar a los trabajadores de una serie de trastornos, como tener que buscar medios de transporte para llegar a la compañía o encontrar restaurantes para alimentarse a la hora de comer.

Las prestaciones sociales tienen estrecha relación con algunos aspectos de la responsabilidad social de la organización.

Origen de las prestaciones

En el pasado las prestaciones tenían un vínculo estrecho con el paternalismo que existía en las organizaciones. Hoy en día, forman parte de los atractivos que poseen las organizaciones y que les permiten retener a sus talentos.

El origen y el desarrollo de los planes de prestaciones sociales se deben a las causas siguientes:[5]

1. La competencia entre las organizaciones que se disputan a los talentos humanos, sea para atraerlos o para retenerlos.
2. Una nueva actitud de las personas respecto a las prestaciones sociales.
3. Las exigencias de los sindicatos y la incidencia de los planes de prestaciones en la negociación de los contratos colectivos de trabajo.
4. Las exigencias de la legislación laboral y de la previsión social.
5. Los impuestos gravados a las organizaciones, mismos que ahora son una forma lícita de deducción de sus obligaciones tributarias.
6. La necesidad de contribuir al bienestar de los empleados y de la comunidad.

En un principio, los planes de prestaciones sociales tenían una orientación paternalista y unilateral, que se justificaba por el interés de retener al personal y de reducir la rotación, sobre todo en las organizaciones en las cuales la actividad se desarrolla en condiciones rudas y adversas. La iniciativa se diseminó rápidamente a los demás tipos de organizaciones. Hoy en día, los planes de prestaciones se evalúan y discuten intensamente en cuanto a sus propósitos, costos y valores, la responsabilidad de su administración, los criterios de evaluación, etcétera.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL PLAN DE PRESTACIONES DEL GRUPO ABC

Diego Montenegro buscó la manera de hablar con el director de recursos humanos (RH) del Grupo ABC respecto a las prestaciones que la empresa ofrecía a los empleados. Quería manifestar su insatisfacción y dar su opinión sobre el tema. ¡Cuál no sería su sorpresa cuando el director le dijo que tenía en mente crear una comisión de trabajadores para que propusiera sugerencias respecto del programa de prestaciones de la empresa! En ese mismo instante, el director decidió incluirle en la comisión de prestaciones.

Tipos de prestaciones sociales

Debido a que existe una enorme variedad de prestaciones sociales se dificulta, hasta cierto punto, su correcta clasificación. No obstante, en términos generales las prestaciones sociales se clasifican en razón de su obligatoriedad legal, su naturaleza y sus objetivos. Veamos cada una de esas clasificaciones:[6]

1. En razón de su obligatoriedad legal

Los planes de prestaciones se clasifican como legales o espontáneos en razón de su obligatoriedad legal.

- Las *prestaciones de ley* son las que exige la legislación laboral, sus previsiones o incluso los contratos colectivos de los sindicatos. Las principales prestaciones de ley son:
  - Vacaciones
  - Aguinaldo
  - Jubilación
  - Seguro de accidentes de trabajo
  - Ayuda por enfermedad
  - Día de descanso laborado
  - Prima vacacional
  - Prima dominical
  - Prima de antigüedad
  - Permiso pagado por maternidad
  - Etcétera.

Algunas de estas prestaciones las paga la organización, en tanto que otras son cubiertas por dependencias gubernamentales, como el caso del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en México.

- Las *prestaciones espontáneas* o adicionales a la ley se otorgan por generosidad de las empresas, porque no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. Se conocen también como prestaciones marginales (*fringe benefits) o* prestaciones voluntarias, entre otras:
  - Gratificaciones
  - Comidas subsidiadas
  - Transporte subsidiado
  - Vales de despensa
  - Becas educativas
  - Seguro de vida de grupo
  - Préstamos a los trabajadores
  - Membresía para clubes deportivos
  - Ayuda para gastos funerarios
  - Asistencia médico-hospitalaria adicional a las que otorgan las instituciones de seguridad social
  - Complemento de jubilación o planes de seguridad social
  - Etcétera.

2. En razón de su naturaleza

Los planes de prestaciones se clasifican en monetarios o extramonetarios según su naturaleza.

- Las *prestaciones monetarias* se pagan en dinero, por lo general con base en la nómina, y generan los beneficios sociales que se derivan de ellas:
  - Vacaciones
  - Aguinaldo
  - Gratificaciones
  - Complemento de salario en ausencias prolongadas debido a enfermedad
  - Etcétera.
- Las *prestaciones extramonetarias* se ofrecen en forma de servicios, beneficios o facilidades para los usuarios, como:
  - Atención médico-hospitalaria
  - Comedor
  - Atención odontológica
  - Seguridad social y asesoría
  - Club o agrupación gremial
  - Transporte de ida y vuelta al trabajo
  - Horario laboral flexible
  - Etcétera.

3. En razón de sus objetivos

Los planes de prestaciones se clasifican como asistenciales, recreativos y complementarios según sus objetivos.

- Las *prestaciones asistenciales* buscan proporcionar al trabajador y a su familia ciertas condiciones de segu-

ridad y previsión para casos imprevistos o urgencias, muchas veces fuera de su control o ajenos a su voluntad. Incluyen:
- Atención médico-hospitalaria
- Atención odontológica
- Ayuda económica por medio de préstamos
- Seguridad social
- Complemento de jubilación o planes de previsión social
- Complemento de salario en separación prolongada por enfermedad
- Seguro de gastos médicos mayores
- Seguro de vida de grupo o de accidentes personales
- Guardería para hijos de trabajadores
- Etcétera.

- Las *prestaciones recreativas* son los servicios y los beneficios que buscan proporcionar al trabajador las condiciones físicas y psicológicas para su reposo, diversión, recreación, salud mental y uso de tiempo libre. En algunos casos también se extienden a la familia del trabajador e incluyen:
  - Club o agrupación gremial
  - Áreas de esparcimiento para descanso en el trabajo
  - Música ambiental
  - Actividades deportivas y comunitarias
  - Excursiones y paseos programados
  - Etcétera.

EJERCICIO Debate sobre las prestaciones

Las prestaciones deben satisfacer las diferentes necesidades humanas de los trabajadores. Para este ejercicio divida al grupo en equipos de estudiantes. Cada equipo debe utilizar la pirámide de las necesidades de Maslow y los factores higiénicos y motivacionales de Herzberg como base para trabajar. A continuación, deben hacer una lista de las prestaciones y anotar, en dos columnas laterales, primero las necesidades que busca satisfacer desde el punto de vista de las dos teorías de la motivación. En la segunda columna, cada equipo debe anotar la utilidad que la prestación pretende producir para la organización (como reducir la rotación, el ausentismo y los accidentes, elevar la moral, etc.). Cada equipo debe presentar al grupo sus conclusiones. Al final, el profesor hará una comparación retrospectiva de los trabajos.

Algunas actividades recreativas también incluyen objetivos sociales, como los festejos y las convivencias, los cuales pretenden reforzar la organización informal.

- Los *planes complementarios* son servicios y prestaciones que pretenden proporcionar a los trabajadores ciertas facilidades, comodidades o utilidad para mejorar su calidad de vida e incluyen:
  - Transporte
  - Restaurante en el centro de trabajo

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL PLAN DE PRESTACIONES DEL GRUPO ABC

Como miembro de la comisión de prestaciones del Grupo ABC, Diego Montenegro se puso a estudiar a fondo una tipología de prestaciones para presentar sugerencias. En cuanto a las prestaciones de ley pensó que la empresa las podía ofrecer sin ningún menoscabo, ya que las resarciría directamente con los órganos de la previsión social, para facilitar la vida de los trabajadores. Respecto de las prestaciones espontáneas o adicionales a la ley, se podrían adaptar a las necesidades de cada persona. Su idea era crear un plan flexible de prestaciones. Cada trabajador tendría un grupo fijo de prestaciones que no podría sufrir cambios y un paquete flexible que escogería la persona y que utilizaría conforme a sus necesidades. Quería que el plan tomara en cuenta las diferencias individuales de las distintas personas.

LA ARH HOY EN DÍA

UNA TIPOLOGÍA DIFERENTE DE LAS PRESTACIONES[8]

Dessler estudia el asunto y presenta la siguiente tipología de prestaciones:

1. **Pago de tiempo no trabajado: incluye pagos complementarios, como vacaciones y días no trabajados (feriados o separaciones prolongadas por enfermedad), seguro de desempleo.**
2. **Prestaciones relacionadas con seguros:**
   - **Seguro de vida de grupo**
   - **Planes de atención médico-hospitalaria gratuita o subsidiada**
   - **Atención médico-hospitalaria a accidentados o a sus dependientes**
   - **Seguro médico-hospitalario para enfermedades prolongadas y casos de gravidez**
   - **Programas internos de salud y bienestar**
3. **Prestaciones relacionadas con la jubilación:**
   - **Planes de seguridad social**
   - **Planes de pensión o de complemento de jubilación**
4. **Prestaciones de servicios para los empleados:**
   - **Planes de asistencia al trabajador**
   - **Cooperativas de crédito y financiamiento**
   - **Seguridad social y orientación**
   - **Clubes o agrupaciones gremiales**
   - **Comedores, inclusive programas de dietas y orientación alimentaria**
   - **Servicios relacionados con el trabajo, como guarderías, comedores, cafeterías, transporte subsidiado, asistencia a los personas de la tercera edad, becas educativas, etcétera.**
5. **Prestaciones flexibles:**

Consiste en un programa de cobertura básica, que conlleva varias prestaciones. El programa básico es fijo y representa la protección que no se puede cambiar, mientras que las demás prestaciones son flexibles y operacionales, dependientes de la necesidad que cada persona tenga de utilizarlas. Si la persona no utiliza las prestaciones flexibles, éstas se acumularán en su cuenta personal y las podrá utilizar en situaciones de contingencia. La cantidad de prestaciones flexibles puede variar de un año a otro.

¿Usted qué opina de lo anterior?

- Estacionamiento privado
- Horario laboral flexible
- Cooperativa de productos alimenticios o convenio con supermercados
- Sucursal bancaria en el centro de trabajo
- Etcétera.

Objetivos de los planes de prestaciones

Cada organización define su plan de prestaciones a efecto de satisfacer las necesidades de sus trabajadores. Por lo general, el plan de prestaciones es un paquete de prestaciones adecuado para el perfil de los trabajadores y de sus actividades. Las prestaciones y los servicios que se ofrecen a los empleados pretenden satisfacer diversos objetivos individuales, económicos y sociales, a saber:[7]

1. Objetivos individuales

Las prestaciones buscan atender las necesidades individuales de las personas para proporcionarles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva. Pretenden proveer condiciones para que cada persona se pueda desligar de las preocupaciones cotidianas y se concentre en las actividades laborales para satisfacer necesidades más elevadas. Por tanto, el plan de prestaciones se ofrece con el propósito de atender un abanico de necesidades diferentes de los trabajadores. Con esta concepción de la satisfacción de las necesidades humanas, los servicios y las prestaciones sociales deben constituir un esquema integral capaz de satisfacer los factores higiénicos (relacionados con la insatisfacción) y algunos de los factores motivacionales (relacionados con la satisfacción).

2. Objetivos económicos

Las prestaciones deben funcionar como un elemento que permite atraer y retener al personal. Por tanto, las prestaciones pretenden:

- Reducir la fatiga física y psicológica de las personas.
- Apoyar el reclutamiento de personal y atraer a candidatos.
- Reducir la rotación de personal y conservar a las personas en la empresa.
- Reducir el ausentismo.
- Mejorar la calidad de vida de las personas.
- Minimizar el costo de las horas trabajadas.

3. Objetivos sociales

Las prestaciones procuran mitigar las deficiencias, lagunas o carencias de la previsión social, del sistema educativo y de los demás servicios que brinda el Gobierno o la comunidad, como transporte, seguridad, etcétera.

Para atender uno o más de esos objetivos, cada organización elabora su plan específico de prestaciones. En

 **NOTAS**

¿QUÉ SON LOS PRIVILEGIOS?[9]

Cuando las prestaciones son exageradas y costosas, en Brasil, suelen recibir el nombre de privilegios, término con el que se conocen las prestaciones que el Gobierno y las empresas estatales ofrecen formalmente a sus trabajadores más aptos. Su origen es el "doblete" o salario doble pagado a los funcionarios públicos que se mudan a Brasilia, la nueva capital de Brasil a partir de 1961. Al inicio los privilegios fueron extraoficiales, pero se formalizaron con la circular reservada núm. 21, girada por el Departamento Administrativo de Salud Pública (DASP) en 1976. Según esta circular, todos los ministros de Estado tienen derecho de una casa a la orilla del lago Sul, en Brasilia, totalmente amueblada y con los electrodomésticos más modernos. Sus cuentas de teléfono, luz, gas y lavandería también son pagadas con dinero de las arcas públicas. En el rubro de transporte, los ministros disponen de dos automóviles, uno oficial y otro con placas normales, sin límite de combustible.

Los puestos de director general del Departamento Administrativo de Salud Pública (DASP), así como del procurador general de la república, perciben prestaciones semejantes, con la diferencia de que sus gastos para agua, luz, gas y teléfono sólo pueden llegar a un límite máximo de 10 salarios base. Además, disponen de un automóvil, sin límite de consumo de combustible. Los mismos privilegios se aplican a los funcionarios que ocupan puestos clasificados como DAS 6 y DAS 5, cuyos gastos de luz, agua, gas y teléfono se limitan a seis salarios base. Disponen de un automóvil con límite de 300 litros de combustible al mes.

La situación de los militares al servicio del Gobierno Federal no la reglamenta el DASP. Sin embargo, los ministros militares gozan de los mismos derechos que un ministro civil, mientras que los generales cuentan con los mismos beneficios conferidos a los puestos DAS 6 y DAS 5. Los ministros de los tribunales federales tienen derecho a un departamento amueblado y un automóvil con placa especial y el Gobierno paga sus cuentas de luz, agua, gas y teléfono hasta un máximo de 10 salarios base. Los senadores pagan una cantidad por el departamento amueblado de cuatro habitaciones que ocupan y pueden disponer de un automóvil de lujo con chofer y más de 30 litros de combustible al día. En el terreno del legislativo estatal, los privilegios más altos tal vez sean los ofrecidos en São Paulo, donde los secretarios de Estado y de municipio, los diputados y los miembros de la cámara municipal disponen de automóvil oficial y combustible gratis.

EVALUACIÓN CRÍTICA

¿A QUIÉN ATENDER? ¿CÓMO?

En general, cada organización define uno o varios paquetes de prestaciones sociales. Algunas organizaciones prefieren un plan genérico y equitativo para todo su personal, sin distinción. Otras prefieren clasificar la población meta en diferentes niveles y ofrecer planes diferenciados y con carácter elitista. En éstas existe un plan para la dirección, otro para la gerencia, otro para los trabajadores de base y otros para los asalariados, cada uno con características diferentes en función de los beneficiados. Este enfoque de clasificar a las personas según su nivel está en sustitución por otro con la orientación de satisfacer las necesidades individuales de cada trabajador, lo que significa flexibilidad en las prestaciones.

términos generales, los planes de prestaciones sociales se diseñan con el propósito de ayudar a los trabajadores en tres terrenos diferentes de su existencia:

1. *En el puesto,* incluyen gratificaciones, premios de producción, seguro de vida, etcétera.
2. *Fuera del puesto, pero dentro de la organización*, incluyen comedor, cafetería, ocio, transporte, etcétera.
3. *Fuera de la organización, en la comunidad*, incluyen recreación, actividades deportivas y comunitarias, etcétera.

Así como el salario se relaciona con el puesto, las prestaciones lo están con el hecho de que la persona sea un trabajador de la organización.

Diseño del plan de prestaciones

Cada organización ofrece un plan de prestaciones que diseña con base en criterios propios y específicos. En la mayoría de las organizaciones la definición de la política de prestaciones es unilateral, dado que las demandas y exigencias de los trabajadores casi siempre se ubican en el terreno de los salarios. La tendencia apunta hacia una evolución en dirección a la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. Por tanto, las organizaciones se deben preparar para atender esa demanda futura.

Criterios del diseño

El diseño de un plan de prestaciones sociales debe tomar en cuenta dos criterios importantes: el principio del rendimiento de la inversión y el principio de la responsabilidad compartida.

1. *El principio del rendimiento de la inversión* subraya que toda prestación se debe conceder a los trabajadores siempre y cuando produzca algún rendimiento o beneficio para la organización. Este rendimiento se evalúa en términos de que aumente la productividad, eleve la moral, mejore la calidad, retenga a los talentos o cualquier otro indicador. En una economía de libre mercado, la organización también se debe beneficiar de las prestaciones que ofrece al personal. Esto significa que cualquier prestación debe producir alguna aportación a la organización a efecto de compensarla o reducirla con un rendimiento.
2. *El principio de la responsabilidad compartida* subraya que el costo de las prestaciones sociales se debe dividir entre la organización y los trabajadores beneficiados. O, por lo menos, la concesión de una prestación debe estar fundada en la solidaridad de las partes involucradas. La responsabilidad compartida es característica de las personas que cooperan entre sí para promover un propósito de interés común. Algunos paquetes de prestaciones los paga totalmente la organización, como la seguridad social, el pago de horas no laboradas, etc. Otros son divididos a prorrata, es decir, son pagos que realiza la organización y el empleado en distintas proporciones que varían, como alimentos, transporte, ayuda para educación, etc. Unos más son pagos realizados enteramente por los trabajadores, como seguro de vida de grupo, coo-

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL PLAN DE PRESTACIONES DEL GRUPO ABC

Diego Montenegro quería sugerir algo nuevo para el Grupo ABC: un programa de prestaciones flexibles, en el cual cada trabajador tendría una cuenta de prestaciones, con un monto anual de créditos. Cada utilización, o su costo, se restaría del monto anual de créditos, el cual quedaría acumulado a su disposición. Pero ¿cómo armar este plan?

perativa de consumo o convenio con supermercados, etcétera.

Aspectos relevantes para el diseño del plan de prestaciones

La toma de decisiones sobre las prestaciones y los servicios sociales debe tomar en cuenta los aspectos siguientes:[10]

1. Los programas de las prestaciones de ley se deben relacionar con las aportaciones para las previsiones.
2. Existe poca evidencia de que las prestaciones y los servicios motiven realmente un mejor desempeño.
3. Las prestaciones no necesariamente aumentan la motivación de las personas, porque funcionan como factores higiénicos.
4. Muchos trabajadores visualizan las prestaciones como mero adorno.
5. Los sindicatos, los competidores y las tendencias del mercado representan una presión constante para aumentar las prestaciones espontáneas.
6. Los costos de las prestaciones tienden a crecer notablemente.

Etapas del diseño del plan de prestaciones

Las etapas del diseño del plan de prestaciones son:[12]

1. *Establecer los objetivos y la estrategia de las prestaciones*. Existen tres tipos de estrategias de prestaciones:
   a) *La estrategia de pacificación* consiste en ofrecer las prestaciones que desean los trabajadores en función de sus expectativas.
   b) *La estrategia comparativa de prestaciones* consiste en proporcionar programas similares a los existentes en el mercado.

PROS Y CONTRAS

PRESTACIONES FLEXIBLES[11]

Pros:

1. **Los trabajadores escogen el paquete que mejor satisface sus necesidades personales.**
2. **Las prestaciones flexibles ayudan a la empresa a adaptarse a las necesidades cambiantes de una fuerza de trabajo cambiante.**
3. **Aumentan la implicación de los trabajadores y sus familias y mejoran la comprensión de las prestaciones.**
4. **Los planes flexibles permiten introducir nuevas prestaciones a un costo menor. Una nueva opción simplemente se suma como una más a una amplia variedad de elementos a escoger.**
5. **Limitan los costos y la organización tiene una mejor manera de aplicar su dinero. Los trabajadores eligen dentro de esa limitación.**

Contras:

1. **Los trabajadores pueden elegir incorrectamente y sentir que no están cubiertos para urgencias previsibles.**
2. **Aumentan los costos y la carga administrativa.**
3. **La selección es adversa, es decir, los trabajadores sólo eligen las prestaciones que usan. La consecuente utilización elevada de una prestación aumenta su costo.**

CASO DE APOYO

LAS PRESTACIONES FLEXIBLES DE HP[13]

Los 850 empleados de Hewlett-Packard de Brasil disfrutan de todas las prestaciones que los empleados de otras multinacionales suelen tener: atención médica y odontológica, guardería para los hijos, ayuda para educación, seguro de vida y demás. El personal de HP tiene algo más (y no lo quiere soltar de manera alguna): un programa de prestaciones flexibles. "Nuestro programa reconoce que cada persona tiene necesidades diferentes, que cambian de tiempo en tiempo —explica el director de RH de HP—. Nuestra compañía no gasta más y los colaboradores están mucho más satisfechos."

Las prestaciones flexibles funcionan así: cada empleado de HP tiene un monto extra (que se calcula con base en un porcentaje del salario) para gastar en forma de prestaciones. Es un dinero que se suma a las prestaciones básicas que la empresa sigue pagando. Por ejemplo, HP reembolsa 70% de los cursos universitarios, de posgrado y de inglés y 80% de los gastos médicos. Son políticas que ya existían y siguen vigentes. Sin embargo, con el dinero extra, el empleado cubre el 30% restante de los cursos o 20% del plan de salud. Cada persona elige, de acuerdo con sus necesidades y conveniencias, dónde quiere gastar su monto. El dinero se puede usar para pagar gastos que no están cubiertos por los planes de salud, como cirugía estética o tratamiento psiquiátrico.

En promedio, la cuenta *per cápita* de prestaciones variables de los empleados de HP es de 250 reales al mes (equivalente a 1 270 pesos mexicanos). Es un monto acumulativo. Si el empleado no lo usa un mes, ese dinero es guardado para meses siguientes. HP flexibilizó el monto de las prestaciones, y si el empleado tuviera alguna urgencia, puede pedir un anticipo del monto de los seis meses siguientes. El director de RH dice: "El dinero es del empleado y él lo usa como quiere, pero no puede retirarlo en efectivo".

Los empleados usan las prestaciones flexibles como si escogieran un platillo en el menú de un restaurante. Cada mes, también pueden cambiar dónde quieren aplicar su dinero. La implantación del sistema fue difícil para la empresa, porque es necesario tener un programa de cómputo que administre las opciones y los gastos de cada uno de los trabajadores. Para lanzar su programa en 1997, HP de Brasil desarrolló un *software* propio que integra los distintos beneficios y elecciones individuales de cada empleado. La mayor complicación para implantar programas semejantes al de HP, por tanto, es otro: la legislación. HP no ayuda a pagar la escuela de los hijos de los trabajadores porque es un dinero gravado como salario indirecto.

PREGUNTAS

1. **¿Qué opina usted de las prestaciones flexibles?**
2. **¿Cómo los implantaría en su compañía?**
3. **¿Qué precauciones tomaría al diseñar un programa flexible?**
4. **¿Qué medios utilizaría para comunicar ese programa flexible a los colaboradores?**
5. **¿Cómo estimaría los costos del programa flexible?**

c) *La estrategia de prestaciones mínimas* consiste en ofrecer las prestaciones de ley y sólo las prestaciones espontáneas de menor costo.

Estas decisiones dependen de los objetivos que la organización pretende alcanzar con las prestaciones. Antes de concentrarse en los costos, la organización debe fijar los objetivos que pretende alcanzar con el plan de prestaciones. Debe tomar en cuenta, como criterios básicos, si busca crear un ambiente laboral sumamente atractivo o tan sólo atender las exigencias de ley.

2. *Involucrar a todos los participantes y sindicatos.* Una vez escogidos los objetivos y la estrategia, el paso siguiente es investigar y saber qué desean y necesitan los trabajadores. Esto requiere de una amplia consulta y participación. Algunas organizaciones realizan consultas internas, mientras que otras conforman equipos de trabajadores que se encargarán de consultar, diseñar y sugerir planes de prestaciones.

3. *Comunicar las prestaciones*. Un método eficiente para mejorar la eficacia de las prestaciones es desarrollar un amplio programa de comunicación. Para que los beneficios propicien la satisfacción que se busca en las personas es necesario que éstas comprendan perfectamente el plan y sus condiciones. Se debe hacer un uso amplio de los medios de comunicación, que incluye boletines, folletos, informes anuales, evaluación de los trabajadores, reportes de costos.
4. *Auditar los costos.* Las prestaciones se deben administrar correctamente. Ello requiere de un seguimiento y una evaluación constante del desempeño y de los costos involucrados. Es indispensable la continua comparación entre los costos y los beneficios. Para ello es preciso evaluar y ponderar los aspectos siguientes:

   a) Costo total de las prestaciones, mensual y anual, de todos los trabajadores.
   b) Costo mensual y anual por trabajador.
   c) Porcentaje de la nómina, mensual y anual.
   d) Costo por trabajador, por hora.
   e) Participación de la organización y del trabajador en el programa.
   f) Rendimiento de la inversión para la organización y para el trabajador.

Costos de las prestaciones sociales

Al hablar de prestaciones, se toca un tema que implica la aplicación de mucho dinero. La Cámara Americana de Comercio estima que las prestaciones pagadas a los empleados estadounidenses llegaban a 25.5% de la nómina hace 40 años. Hoy en día, ese porcentaje asciende a 41%. Esto significa un promedio del orden de 15 000 dólares en prestaciones anuales por empleado, o un valor equivalente a siete dólares por hora trabajada. En términos de costos de prestaciones específicas, como pago por tiempo no laborado (que incluye vacaciones, separaciones por enfermedad y similares), la cuenta representa, en promedio, 10% de la paga de cada trabajador. Las prestaciones médicas y sus extensiones (como seguro de salud) implican 11% de la nómina. Los pagos exigidos por ley (como al Instituto Nacional del Seguro Social) representan 9%, mientras que los planes de jubilación y varias otras prestaciones se llevan los porcentajes restantes. En nuestro país, la realidad es otra, pero incluso así, las prestaciones ocupan un lugar destacado en los presupuestos de gastos de las organizaciones.

Muchos colaboradores no se dan cuenta del valor de mercado y del elevado costo de sus prestaciones, por lo que numerosas organizaciones están comunicando a sus trabajadores los costos de las prestaciones para que

EVALUACIÓN CRÍTICA

¿CUÁNTO CUESTAN LAS PRESTACIONES SOCIALES?[14]

En Toga todos los colaboradores y sus familiares reciben atención médica gratis, para cualquier tipo de tratamiento, en un hospital privado financiado con los recursos de las compañías ligadas al sindicato de las empresas del sector. El costo unitario de la atención es de 32 dólares por mes, o casi 380 dólares por año. Existe un aspecto extraordinario en lo que gastan las empresas en los servicios de salud: los fabricantes de embalajes pensaron que si construían y mantenían un hospital para atender a todos sus colaboradores y familiares, el costo sería menor al de los planes de salud del mercado. El servicio es mejor y más barato.

En el sistema público de salud, el Gobierno gasta anualmente cerca de 90 dólares por habitante. El vicepresidente ejecutivo de Voith dice: "No obstante, dejar a los colaboradores en manos del sistema público, que es financiado por ellos mismos y por las empresas, significaría entregarlos a administradores de hospitales que no respetan la dignidad humana". El costo del personal de Voith ha aumentado 16.2% en razón de los gastos que eroga en los planes de atención médica y odontológica.

LA ARH HOY EN DÍA

LA REDUCCIÓN DE LOS PLANES DE PRESTACIONES[15]

En la actualidad las empresas reducen las prestaciones sociales y recortan las antiguas dádivas. Tigre, fabricante de tubos y conexiones en Joinville, en el interior de Santa Catalina, depuró su paquete de prestaciones. Los ejecutivos recibían 250 litros de combustible al mes, pagados por la empresa. ¡Eliminado! Los directores podían gastar 200 dólares, por cuenta de la empresa, en el almacén interno. ¡Eliminado! Cada director tenía un seguro de casa. ¡Eliminado! Tigre eliminó esas prestaciones y las incorporó a los salarios, comenta el director de planificación. La reducción de las prestaciones se presentó debido a la remuneración variable. Es decir, por la recompensa en razón de los objetivos alcanzados. La práctica de este sistema, cada vez más extendida, explica la poca agresividad de las políticas salariales. Al comparar el monto de la remuneración total de sus ejecutivos, las empresas optan por disminuir el peso relativo del salario mensual a cambio de la posibilidad de ganancias mayores en forma de bonos y de una participación en los resultados.

adquieran conciencia de su importancia y del volumen de dinero aplicado. Otras organizaciones crean equipos de trabajo para evaluar el desempeño de las prestaciones, controlar sus costos y mejorar continuamente su calidad e idoneidad. Los costos de las prestaciones ofrecen una pequeña compensación. En algunos casos, las prestaciones permiten deducciones de impuestos en la planificación tributaria de la organización.

Previsión social y previsión privada

La previsión social depende de las aportaciones de los empleados y de las empresas, con base en la nómina, para ofrecer prestaciones a los jubilados y a los pensionados. El monto de la jubilación lo calcula el INSS (Instituto Nacional de Seguridad Social en Brasil) con base

EVALUACIÓN CRÍTICA

EL MARCO DE LA SEGURIDAD SOCIAL[16]

La previsión social representa un reto nacional en Brasil. Se financia con las aportaciones de los empleados y de los empleadores, con base en la nómina y en eventuales dotaciones presupuestales del Gobierno. Éste fue perfeccionando el sistema, pero tuvo un retroceso: la creación del PIS/Pasep, un impuesto pequeño, pero en cascada, porque se cobra sobre el monto que facturan las empresas. Más adelante se creó otro gravamen sobre la facturación de las empresas, destinado a financiar la seguridad social, llamada Finsocial y después rebautizada como Cofins, otro impuesto en cascada que se sobrepone al PIS/Pasep. Más adelante, la aportación social sobre la utilidad de las empresas, también destinada a proporcionar recursos para la previsión social, es adicional al impuesto sobre la renta y se cobra sobre las utilidades de las empresas. El desafío actual es corregir esas duplicidades sin perjudicar la recaudación gubernamental.

Simonsen subraya que, en el campo de la seguridad social, es necesario separar los bienes públicos de los privados. Según él, la salud y la asistencia social se deben tratar como bienes públicos, o sea, ofrecidas en igualdad de condiciones a quienes las necesitan, independientemente de cualquier aportación. Como tal, deben ser financiadas por medio de impuestos generales. La jubilación, más allá del nivel estrictamente asistencial, es un bien privado y lo deben financiar los asalariados y las aportaciones de las empresas con base en la nómina (que son aportaciones indirectas de los empleados y que gravan el costo de la mano de obra). En su opinión, la previsión debe ser administrada como un seguro privado, en régimen de capitalización, como en los fondos de pensión privados: las jubilaciones de cada generación son pagadas con los rendimientos de las reservas técnicas constituidas con las aportaciones realizadas en el pasado por esa misma ge-

neración. En Brasil la Previsión oficial, tal como ocurrió en varios países, ha devorado sus reservas técnicas, debido a tres causas:

1. **El Gobierno nunca pagó la parte de su cuota de recursos prometida al sistema.**
2. **Las reservas fueron aplicadas a financiamientos inmobiliarios con intereses reales negativos, incluso para construir Brasilia.**
3. **En tiempos de holgura de caja, la previsión concedió jubilaciones a personas que jamás habían aportado al sistema, como los trabajadores rurales.**

Así, la previsión social funciona actualmente en régimen de repartición, de transferencias entre generaciones: los pagos de los jubilados de hoy se cubren con las aportaciones directas o indirectas de los trabajadores en activo, los cuales serán los jubilados del mañana. Con este régimen sólo existe una manera viable de aumentar el pago de las jubilaciones: elevar las aportaciones de los trabajadores en activo. Lo que no tiene sentido es querer financiar ese aumento por medio de impuestos generales. La jubilación es un bien privado.

Nuestro sistema de seguridad requiere de una mejor definición. Los artículos que van del 194 al 204 de la Constitución de 1998 diferencian tres dimensiones de la seguridad: la salud, la previsión y la asistencia. Pero el artículo 195 engloba el financiamiento de las tres en un mismo saco, en el cual se juntan los recursos de los presupuestos de la Unión, de los estados, de los municipios y del Distrito Federal, con las aportaciones de los empleadores (que inciden en la nómina, la facturación y la utilidad), las aportaciones de los trabajadores y las aportaciones sobre la recaudación de concursos de pronósticos. En realidad, sólo dos de estas fuentes se deberían destinar a la Previsión: las aportaciones de los trabajadores y las de los empleadores sobre la nómina. Las demás deberían financiar la salud y la asistencia social. Además, las aportaciones sobre la facturación de las empresas se deberían sustituir por aportaciones sobre el valor agregado, para evitar que incidan en cascada. Y las aportaciones sobre la utilidad se deberían incorporar al impuesto de la renta de las personas jurídicas. Poner los puntos sobre las *íes*, distinguiendo claramente lo que es un bien público de lo que es un bien privado, es un paso preliminar indispensable para que la Previsión se vuelva a encarrilar.

en la aportación de los últimos 36 salarios del asegurado, que es la base de la recaudación mensual para la Seguridad Social. El Gobierno pretende extender este periodo a 120 meses, lo que reducirá incluso más la prestación inicial, que en sí misma es pequeña. Para obtener una renta superior será necesario optar por una previsión privada, que proporcione una jubilación complementaria a la previsión social.

Planes de previsión privada

Los planes de previsión privada se basan en aportaciones que se efectúan mensual o periódicamente durante varios años y que constituyen un monto acumulado a nombre del participante, mismo que funciona como una bolsa que servirá de capital suficiente para pagar los beneficios futuros: un monto mensual en forma de pensión al beneficiario. El capital se actualiza con base en la inflación (corrección monetaria) y se remunera con intereses. Todo plan de previsión implica dos fases distintas: la fase en que el plan recibe las aportaciones del participante (y/o la empresa) para formar las reservas de capital y la fase en que el plan paga un beneficio mensual al participante en forma de complemento de su jubilación, desde el inicio del periodo contratado hasta el final de su vida o el final del periodo contratado.

El mercado ofrece tres tipos básicos de inversiones de largo plazo orientados a complementar la jubilación: la previsión privada tradicional, cerrada o abierta, el Fondo de Jubilación Programada Individual (FAPI por sus iniciales en portugués) y el Plan Generador de Beneficios Libres (PGBL) y el de Vida Generador de Beneficios Libres (VGBL). Veamos cada uno de ellos.

1. Planes tradicionales

Se llaman tradicionales porque llevan varios años en el mercado. Los primeros planes eran los montepíos. Los planes de previsión privada tradicionales se dividen en cerrados y abiertos.

1. Un *plan cerrado de previsión privada* es un fondo de pensión ofrecido por las empresas o los grupos económicos a sus empleados. Es un fondo cerrado creado específicamente por una empresa para constituir recursos para el pago del complemento de jubilación de sus trabajadores y en los cuales las aportaciones son prorrateadas entre la empresa y los empleados en proporciones que varían. Los mayores fondos cerrados —como el Petrus de Petrobras, el Previ del Banco de Brasil y el Aeros de Varig, etc.— hacen enormes aplicaciones financieras en el mercado de capitales, asumiendo parte considerable del capital accionario de sus empresas y de otras. El plan cerrado es la mejor opción para quienes trabajan en esas empresas o grupos, porque la aportación se divide con el empleador. En general, el plan de previsión cerrada garantiza una renta vitalicia futura que, sumada al beneficio pagado por la Previsión Social, proporciona un rendimiento mensual equivalente a 70% del último salario recibido por el empleado.
2. Un *plan abierto de previsión privada* es ofrecido por las aseguradoras, instituciones bancarias y empresas del sector. Para tener derecho a una renta vitalicia en el futuro, el participante debe hacer aportaciones periódicas durante un tiempo determinado. Hay dos tipos de planes abiertos: el de beneficio definido y el de aportación definida o variable. Los planes abiertos de previsión privada más conocidos son los de Prever, Brasilprev, Bradescoprev, Itaú y Vera Cruz.

En los planes de previsión privada con beneficio definido se define de antemano cuánto va a recibir el participante del plan, cuándo va a comenzar a recibir el beneficio en el futuro, o sea, cuánto va a recibir mensualmente cuando deje de hacer aportaciones para ser beneficiario del plan. El valor de la renta mensual pretendida en el futuro es lo que define el monto de la aportación actual. Debe existir una rentabilidad mínima del plan para garantizar que eso ocurra. La garantía mínima fue eliminada, porque como la fase de la aportación puede llegar a 30 años o más, resulta sumamente difícil saber cómo constituir un determinado capital que sea bastante para el efecto.

En los planes de previsión privada con contribución definida o variable, el beneficio se calcula en función del monto que el asegurado acumuló a su nombre durante la fase de aportación al plan. El saldo final del participante es lo que definirá el monto de la renta mensual vitalicia, cualquiera que sea el beneficio pagado por la Previsión Social. La mayoría de los fondos cerrados abandonó el llamado plan de beneficio definido a cambio del de aportación definida o variable. En tiempos de inflación resulta extremadamente difícil estimar a largo plazo los beneficios futuros para determinar los montos de las aportaciones actuales. Muchos fondos cerrados enfrentan desequilibrios actuariales y financieros debido al compromiso futuro contratado.

2. Fondo de Pensión Individual Programada (Fapi por sus iniciales en portugués)

El Fondo de Pensión Individual Programada —o Fapi por sus iniciales en portugués— fue creado por el Gobierno de Brasil en 1997 con el propósito de incentivar la formación de ahorro interno en el país, el cual permitiría la acumulación de recursos para sustentar su desarrollo. A continuación, el Consejo Monetario Nacional (CMN) autorizó que las casas de bolsa y los corredores vendieran los Fapi, dirigidos a la población de ingresos más bajos.[17]

El Fapi funciona como un plan de previsión social en el cual el participante adquiere parte de un fondo de inversión, con el compromiso de aportar al mismo periódicamente, por lo menos una vez al año. El comprador puede escoger el perfil de la aplicación financiera que le resulte más conveniente: conservadora, moderada o agresiva. Al término del plazo contratado, puede rescatar todo el capital o aplicarlo a la previsión privada abierta para recibir una renta mensual vitalicia. No existe garantía de rentabilidad mínima, como ocurre en los planes tradicionales. Como se trata de un fondo de inversión, los resultados son regresados íntegramente al participante. Si no estuviera satisfecho con la administradora, la persona podrá transferir sus recursos a otro fondo. Para ello tendrá que esperar un mínimo de 12 meses.

Existen instituciones financieras que ofrecen el Fapi como opción de ahorro a largo plazo para complemen-

	Prever	Bradescoprev	Itaú	Brasilprev
Plan básico	Renta mensual vitalicia o temporal	Renta mensual vitalicia	Adquisición de renta mensual o rescate total	Plan individual de renta mensual vitalicia
Cargo o comisión por administración	De 3 a 7% según el plan	De 4 a 10% de la aportación	5% en el año 1, 4% en el año 2 y 3% en el año 3	9% de la aportación
Cargo o comisión por administración financiera	De 2 a 3% según el plan	No se cobra	3% al año	No se cobra
Rentabilidad mínima	IGPM + intereses de 6% al año	IGPM + intereses de 6% al año	Variación de libreta de ahorro	IGPM + intereses de 6% al año
Rescate	Parcial o total después de 24 meses	Espera de 12 meses	Espera de 0 a 12 meses	Después de 12 meses
Repartición del rendimiento	De 50% a 80% del excedente de la rentabilidad mínima	75% del excedente de la rentabilidad mínima	75% del excedente de la garantía mínima	50% (año 1), 55% (año 2), 60% (año 3), 65% (año 4), 70% (año 5) y 75% a partir del año 6
Fapi	3 carteras: soberana, mixta y variable	3 carteras: conservadora, mixta y agresiva	4 carteras: renta fija, conservadora, moderada y agresiva	1 cartera: el cliente escoge el perfil de la aplicación
PGBL	En preparación	En preparación	Igual al Fapi	No tiene

Figura 11.1 *Lo que ofrece el mercado.*[19]

tar la jubilación. Como el Fapi fue creado por ley y no por resoluciones, es una opción bastante confiable para el inversor, porque está sujeto a menos cambios de las reglas.

3. Plan Generador de Beneficio Libre (PGBL)

Es una opción de jubilación complementaria que se ofrece en el mercado. El participante adquiere parte de un fondo de inversión de largo plazo, pero no existe una periodicidad mínima para las aportaciones. La persona puede escoger el perfil de la aplicación financiera y la composición de la cartera de inversiones que le fuera más conveniente: conservadora, moderada o agresiva. La ejecución del rescate o la transferencia a otro plan se puede hacer a partir de los 60 días de la adquisición y el participante puede escoger una renta mensual vitalicia.[18] Al igual que el Fapi, el PGBL no tiene garantía de rentabilidad mínima y el rendimiento obtenido es regresado íntegramente al cliente.

4. Vida Generadora de Beneficio Libre (VGBL)

El plan VGBL ha sido diseñado para personas que poseen un horizonte de inversiones de largo plazo. Permite la acumulación de recursos para el futuro y que pueden ser rescatados en forma de renta mensual o de pago único a partir de una fecha escogida por el participante. Durante el periodo de acumulación, los recursos aplicados están exentos de impuestos sobre los rendimientos. Sólo en el momento de recibir la renta o el rescate habrá incidencia del Impuesto sobre la Renta, tan sólo sobre

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL PLAN DE PRESTACIONES DEL GRUPO ABC

Diego Montenegro también quería diseñar un plan de previsión privada para el Grupo ABC. Sin embargo, quería un plan con el cual la empresa pudiese ofrecer un valor básico a todos los trabajadores y dejar a cada uno la posibilidad de complementar, por cuenta propia, las aportaciones de la empresa con cantidades más elevadas. ¿Usted cómo podría ayudarle?

los rendimientos generados. La tasa impositiva —al igual que en el PGBL— es decreciente de acuerdo con el monto de la aportación. La principal diferencia entre el PGBL y el VGBL está en la tributación. En el primero se puede deducir el valor de las contribuciones de la base de cálculo del Impuesto sobre la Renta y respeta el límite de la Recaudación Federal.

Cómo escoger un plan de previsión privada

Las principales diferencias entre los planes de previsión que ofrece el mercado son el cargo por administración, el cargo por administración financiera (que es el porcentaje que cobran las instituciones financieras por administrar

Previsión abierta	Fapi
• Plan de jubilación complementaria • Recomendado para el trabajador cuya empresa no tiene un fondo de pensión • Tipos básicos: de beneficio definido o de aportación definida • Rentabilidad mínima: IGPM + 6% al año, además de entrega (50% a 100%) del rendimiento del fondo en el que se aplique el capital • Ofrecido por aseguradoras, empresas de previsión privada e instituciones bancarias	• Participaciones de un fondo de inversión que pueden ser adquiridas por un periodo mínimo de 10 años. • Se puede escoger el tipo de aplicación • Se debe efectuar cuando menos una aportación al año • El participante puede optar entre rescatar el saldo o recibir una renta mensual vitalicia • El saldo acumulado define el valor de la renta mensual • Si se sale antes de un año, el participante paga 5% de Impuesto sobre Operaciones Financieras • No existe garantía de una rentabilidad mínima • Los resultados obtenidos con las aplicaciones financieras son entregadas íntegramente al participante • El participante puede transferir sus recursos a otro fondo • Sólo se puede adquirir en bancos
Previsión cerrada	**PGBL**
• Fondo de pensión para complemento de un máximo de 70% del último salario recibido por el empleado, además de lo que recibe del Instituto Nacional del Seguro Social • Privativo de los empleados de la empresa o del grupo económico patrocinador • Las aportaciones son divididas entre la empresa y el empleado • La edad mínima para salir del fondo de pensión es de 55 años (hombre o mujer). Si se sale antes de la jubilación, podrá rescatar su parte. Si optara por continuar en el fondo, tendrá que pagar por su cuenta la parte de las aportaciones del plan correspondiente a la empresa	• Plan de inversión para la adquisición de una renta mensual vitalicia. El saldo final definirá el valor del beneficio • Las aportaciones se depositan en un fondo de inversión • No hay garantía de rentabilidad mínima • Todo el rendimiento obtenido es entregado al participante • Se puede rescatar a 60 días de la adquisición • Es un sistema más libre y cercano a las pautas internacionales • Sólo lo pueden vender empresas de previsión privada

Figura 11.2 *Los tipos de planes de previsión privada.*[21]

CASO PARA DISCUSIÓN

CAMBIO DE TIEMPOS DE LA PREVISIÓN[22]

La reforma de la Previsión revisó algunas reglas para la jubilación, como:

1. **La jubilación más alta pagada por el Instituto Nacional del Seguro Social a los trabajadores del sector privado tiene un límite.**
2. **La jubilación por tiempo de servicio será concedida, a los hombres, después de los 60 años de edad y 35 años de aportación y, a las mujeres, después de los 55 años de edad y 30 años de aportación.**
3. **Se conserva el criterio actual de la jubilación por edad de 65 años para los hombres y 60 años para las mujeres.**
4. **Existe una regla de transición para los trabajadores que están incluidos en el antiguo sistema de previsión.**

Con estas reglas para garantizar el futuro, cada persona debe planificar y reservar una cantidad mensual que será utilizada como complemento de la renta para la jubilación. Esto provocó un enorme ánimo en las empresas del sector privado para la jubilación. Las instituciones financieras se están disputando el mercado con los bancos. El director del área de previsión del Banco Itaú dice: "El clima de agitación tiene sentido, porque pasamos a actuar de forma agresiva en el mercado potencial". Así se estimula el llamado régimen de capitalización, en el cual cada persona aporta para su propia jubilación y recibe de acuerdo con su capacidad de ahorro. En la previsión oficial, los que están trabajando pagan la pensión de los que se jubilan. La idea es que la previsión podría ser dividida entre el Estado, las empresas empleadoras y el propio contribuyente. Las personas de menores ingresos quedarían bajo el auspicio del INSS (Instituto Nacional del Seguro Social) mientras que la clase media complementaría su jubilación (limitada a diez salarios mínimos) comprando planes a las empresas de previsión privada.

Ese mercado es un tesoro poco explorado. Basta decir que los 82 billones de reales movidos con fondos de pensión cerrados (ligados a empresas sin fines de lucro) y los planes de previsión abiertos (creados por los bancos con fines de lucro) representan tan sólo 10% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. En Estados Unidos, ese porcentaje es 50% y en Japón llega a 100%. La cartera de empresas de previsión privada abierta crece cada año. Las personas compran planes para bajar el egreso del Impuesto sobre la Renta, que reduce el límite de reducción a 12% de la renta bruta. La entrada de nuevos competidores, como las corredurías que rompieron el monopolio de los bancos en ese mercado, beneficia al consumidor con precios atractivos.

La reducción de los precios de los planes de previsión ha sido bienvenida. Las empresas cobran costosas cuotas por administración a los clientes, que varían de 3% a 10% de las prestaciones mensuales. En Estados Unidos esa cuota gira entre 1% y 2%. Las compañías brasileñas justifican lo elevado del cobro debido a un número reducido de clientes, lo cual impide bajar los precios. Las personas dejan de comprar planes porque son muy caros. Es como la historia del huevo y la gallina. Sin embargo, se pueden encontrar paquetes populares en algunos bancos. En Itaú, el cliente puede depositar montos pequeños y, como el valor de la aportación es menor, el banco cobra una cuota de administración de 5% en el primer año, reduciéndola a 3% después de tres años de aportaciones. Es una especie de premio al cliente fiel. El plan garantiza la variación del IGP-M o la rentabilidad de la libreta de ahorro, el que fuera mayor. En la aplicación de los recursos se consigue superar el rendimiento previsto, regresa 75% del excedente financiero (ganancia) al cliente. Las cifras que se presentan a continuación muestran las principales diferencias entre los planes de previsión privada.

---

recursos de terceros) y la entrega de las ganancias obtenidas de las aplicaciones financieras. El cargo por administración varía entre 3% y 12% sobre la aportación.

Antes de optar por un plan se deben tomar en cuenta los aspectos siguientes:[20]

1. La fracción de la aportación que será capitalizada, o sea, la aportación menos el cargo por administración.
2. El porcentaje del excedente financiero entregado al participante es el valor por encima del rendimiento mínimo combinado. La entrega de las ganancias es el

	Beneficio definido	Aportación definida o variable	
		Tradicional	PGBL
Aportaciones	Monto definido en la contratación, actualizado con el índice de precios, conforme al contrato	Monto definido previamente o no, permitiendo aportaciones adicionales	Monto definido previamente o no, permitiendo aportaciones adicionales
Rentabilidad en el periodo de aportación	Intereses hasta de 6% al año e indexador previamente definido	Intereses hasta de 6% al año e indexador previamente definido	Exclusivamente por la rentabilidad del DID, sin garantía de un mínimo
Excedente financiero durante la aportación	Reinvertido a las reservas del participante conforme al contrato (varía entre 50% y 80%)	Reinvertido a las reservas del participante conforme al contrato (varía entre 50% y 80%)	100% reinvertido automáticamente a las reservas del participante
Beneficio	Monto definido en la contratación del plan, actualizado a partir de la concesión con el índice de precios, ajustado contractualmente	Calculado al final del periodo de contribución con base en la reserva acumulada, intereses y tabla biométrica contratada. A partir de la concesión, actualizado con índice de precios.	Calculado al final del periodo de aportación, con base en el monto acumulado exclusivamente en el FID, los intereses y la tabla biométrica contratada. A partir de la concesión, actualizado con índice de precios
Transparencia	No hay transparencia en el cálculo del excedente financiero	No hay transparencia en el cálculo del excedente financiero	Comparable por el valor de las cuotas de los FIF exclusivos del plan

Figura 11.3 *Las diferencias principales entre los planes de previsión privada.*[23]

Condiciones	Beneficio definido	Aportación definida o variable	
		Tradicional	PGBL
Rentabilidad en el periodo de aportación	De 0 a 30% sobre las aportaciones o sobre el fondo acumulado	De 0 a 30% sobre las aportaciones o sobre el fondo acumulado	Sólo podrá incidir de 0 a 10% sobre el monto de las aportaciones. También hay una cuota para el FIF exclusivo
Aplicación de las reservas técnicas	De acuerdo con las reglas de la Resolución núm. 2.286 del CMN (Consejo Monetario Nacional)	De acuerdo con las reglas de la Resolución núm. 2.286 del CMN	En la fase de aportación en FIF exclusivos. En la de beneficio, conforme a la Resolución núm. 2.286
Rescate	Espera para el pago de 24 meses máximo, a partir de la contratación del plan, automáticamente pagado en caso de muerte o invalidez	Espera para el pago de 24 meses máximo, a partir de la contratación del plan, automáticamente pagado en caso de muerte o invalidez	Espera mínima de 60 meses y máxima de 24 meses, contados a partir de la primera aportación. Pagado en caso de muerte o invalidez
Productos adicionales	Coberturas para muerte y/o invalidez incluidas en el plan, constituyéndose reservas específicas por separado	Coberturas para muerte y/o invalidez incluidas en el plan, constituyéndose reservas específicas por separado	Coberturas para muerte y/o invalidez incluidas en el plan, constituyéndose reservas específicas por separado

Figura 11.4 *Otras diferencias entre los planes de previsión privada.*[24]

factor más importante. Existen administradoras que regresan 50%, 80% o 100% del excedente financiero al participante.

3. La rentabilidad líquida que la administradora obtiene anualmente. El desempeño de la administradora es otro factor importante. De nada sirve que una administradora garantice una devolución de 100% del excedente financiero si obtiene pocas ganancias.
4. La época de la entrega del excedente financiero al participante. Existen administradoras que sólo devuelven el excedente financiero a quien permanece en el plan hasta fin de año.

Preguntas

1. ¿Qué aspectos tomaría usted en cuenta para definir un plan de previsión privada para su empresa?
2. ¿Cómo construiría un plan de costos para un programa de previsión, en las distintas modalidades que se ofrecen en el mercado?
3. ¿De qué modo compararía los puntos fuertes (ventajas) y débiles (desventajas) de esas modalidades de planes de la previsión privada?
4. ¿Cómo comunica a los administradores una oferta de planes de seguridad social privada?

En resumen, los procesos para recompensar a los talentos —remuneración, incentivos y beneficios— influyen enormemente en los demás procesos de la administración de recursos humanos, como muestra la figura 11.5.

Resumen del capítulo

La remuneración no sólo pretende recompensar a las personas, sino también facilitarles la vida. La oferta de prestaciones y servicios a los trabajadores es una forma indirecta de remuneración. Las prestaciones son gratificaciones y beneficios que las organizaciones conceden en forma de pago adicional de los salarios a sus trabajadores. Son facilidades que ahorran el tiempo, el dinero

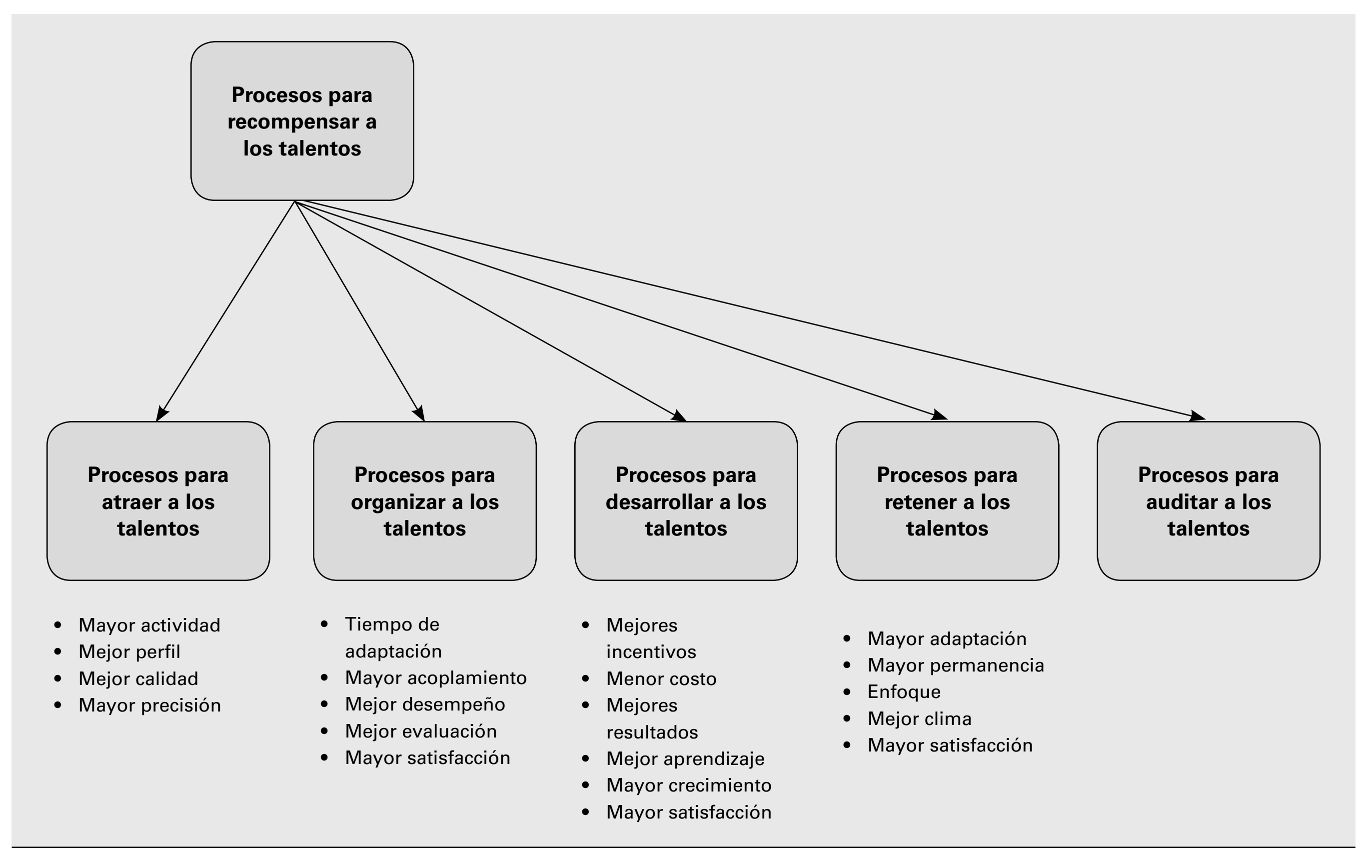


Figura 11.5 *La influencia que los procesos para recompensar a los talentos tienen en los demás procesos.*

y el esfuerzo de las personas. Los planes de prestaciones surgieron con una perspectiva paternalista y unilateral para retener a las personas y reducir la rotación y el ausentismo. Hoy en día, forman parte de la competitividad organizacional para atraer y retener a los talentos. Las prestaciones se clasifican de diversas maneras. En razón de la obligatoriedad legal, son por ley o espontáneas. En razón de su naturaleza, son monetarias o extramonetarias. En razón de sus objetivos, son asistenciales, recreativas o complementarias. Los planes de prestaciones y servicios sociales buscan satisfacer diversos objetivos individuales, económicos y sociales. El diseño del paquete de prestaciones sigue varias etapas y procura mantener una relación entre costos/beneficios, además de obedecer a dos criterios: el principio del rendimiento de la inversión y el de la responsabilidad compartida. Para compensar las fallas de la previsión social existen planes de previsión privada, como los planes tradicionales (cerrados y abiertos), el Fapi, el VGBL y el PGBL.

Ejercicios

1. ¿Qué papel desempeñan las prestaciones en la remuneración total de las personas?
2. ¿Cuál es el origen de las prestaciones sociales? Explique el paternalismo.
3. Presente un concepto de prestaciones.
4. ¿Qué diferencia existe entre las prestaciones y los privilegios?
5. ¿Qué tipos de prestaciones sociales existen?
6. Explique la obligación legal de las prestaciones sociales.
7. ¿Cuáles son las prestaciones de ley y las espontáneas?
8. Explique las prestaciones en razón de su naturaleza.
9. ¿Cuáles son las prestaciones monetarias y las extramonetarias?
10. Explique las prestaciones en razón de sus objetivos.
11. ¿Cuáles son las prestaciones asistenciales, las recreativas y las complementarias?
12. Explique la tipología de las prestaciones de Gary Dessler.
13. ¿Cuáles son los objetivos individuales de los planes de prestaciones?
14. ¿Cuáles son los objetivos económicos de los planes de prestaciones?
15. ¿Cuáles son los objetivos sociales de los planes de prestaciones?
16. ¿Qué relación existe entre las prestaciones y la responsabilidad social de la organización?
17. Explique el diseño de un paquete de prestaciones.
18. ¿Cuáles son los criterios del diseño? Explique dos principios básicos.
19. ¿Cuáles son las etapas del diseño de un plan de prestaciones?
20. ¿Qué quiere decir prestaciones flexibles? Explíquelas. ¿Cómo funciona el plan de HP?
21. ¿Cuáles son las tres estrategias del plan de prestaciones?
22. Explique el costo de las prestaciones sociales.
23. Presente un concepto de previsión social y de previsión privada.
24. Explique los planes de previsión privada.
25. ¿Cuáles son los planes tradicionales de la previsión privada? Explíquelos.
26. ¿Qué es el Fapi, el PGBI y el VGBL?
27. ¿Usted cómo escogería un plan de previsión privada?

Paseo por internet

Visite los sitios siguientes:

www.benefitnews.com
www.conexis.com
www.ebri.com
www.hewitt.com
www.hhrm.org
www.hrh.com
www.inss.org.br
www.iscebs.org
www.towersperrin.com

Referencias bibliográficas

1. Gary Dessler, *Human Resource Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1997, p. 503.
2. Idalberto Chiavenato, *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa*, Makron Books, São Paulo, 1997, p. 236.
3. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Irwin, Chicago, 1995, p. 408.
4. David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 382.
5. Idalberto Chiavenato, *Gerenciando Pessoas*, *op. cit.*, p. 237.
6. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, Atlas, São Paulo, p. 414.
7. Idalberto Chiventato, *Gerenciando Pessoas*, *op. cit.*, p. 422.

8. Gary Dessler, *Human Resource Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2000, p. 504.

9. Paulo Sandroni (ed.), *Dicionário de Economia,* Editora Best-Seller, São Paulo, 1989, p. 208.

10. Claudia H. Deutsch, "Managing the Multimedia Benefits Kit", *New York Times*, sección 3, 14 de octubre de 1990, p. 25.

11. Tomado de: George Milkovich y Jerry Newman, *Compensation*, Richard D. Irwin, Burr Ridge, Ill, 1993, p. 405.

12. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, op. cit., pp. 406-407.

13. Tomado de: Maria Tereza Gomes, "Na HP, Cada um é um Até nos Beneficios", *Você S. A,* año 1, núm. 1, abril de 1998, p. 17.

14. Gustavo Camargo, "O que é Mesmo o Custo Brasil", *Exame*, núm. 589, 2 de agosto de 1998, p. 24.

15. Tomado del artículo: "Os Salários Não Estão Bonitos, Mas…", *Exame*, Abril, 23 de noviembre de 1994, pp. 98-99.

16. Mario Henrique Simonsen, "As Seis Tarefas da Agenda Econômica", *Brasil em Exame*, mayo de 1995, pp. 34-38.

17. http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Legis Asunto/Fapi.htm.

18. Visite los sitios de internet:
http://www.bb.com.br/appbb/portal/on/prv/BrasilprevPGBL.jsp
http://www.invertia.terra.com.br/previdencia/interna/0,,O1147056-EI1807,00.html
http://www.breadscopeprevidencia.com.br/PFisica/pf_PGBL.xVGBL.asp?sala=
http://www.sulinvest.com.br/previdencia/portal/produtos/downloads/pgbl/ManualPGBLIndividual.pdf

19. Tomado de: Paulo Pinheiro y Gustavo Lima, "Como Complementar a sua Aposentadoria", *O Estado de S. Paulo*, Caderno Emprego, 17 de agosto de 1998, p. S-4.

20. Tomado de: Paulo Pinheiro y Gustavo Lima, "Como Complementar a sua Apossentadoria", *O Estado de S. Paulo*, Caderno Emprego, 17 de agosto de 1998, p. S-4.

21. Tomado de: Paulo Pinheiro y Gustavo Lima, "Como Complementar a sua Apossentadoria", *op. cit.*

22. Tomado de: Estela Caparelli, "Virada de Tempo na Previdência", *IstoÉ Dinheiro*, *Revista Semanal de Negócios, Economia & Finanças*, núm. 026, 25 de febrero de 1998, pp. 60-61.

23. Tomado de: *Folha de S. Paulo*, Caderno Dinheiro, 12 de julio de 1998, p. 28; Fuente: Susep. Seguradoras y *Folha de S. Paulo*.

24. Tomado de: *Folha de S. Paulo*, Caderno Dinheiro, 12 de julio de 1998, p. 28; Fuente: Susep Seguradoras y *Folha de S. Paulo*.

PARTE V

Desarrollo de las personas

Lo que verá a continuación

- Capítulo 12
  Capacitación
- Capítulo 13
  Desarrollo de las personas
  y de las organizaciones

LAS PERSONAS TIENEN UNA INCREÍBLE CAPACIDAD para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. Educar (del latín, *educare)* significa extraer, llevar, arrancar. En otros términos, representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos.

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello.

Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.

Los estratos bajos —como la capacitación y el desarrollo de las personas (CyD)— tratan del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación. El aprendizaje constituye el fundamento básico de lo que veremos en esta parte V, sea a nivel de aprendizaje individual o a nivel de aprendizaje organizacional.

Por una parte, los procesos de desarrollo se enfocan, de manera tradicional, de acuerdo con el modelo casual (capacitar sólo cuando surge una oportunidad o necesidad), con un esquema aleatorio (las personas son elegi-

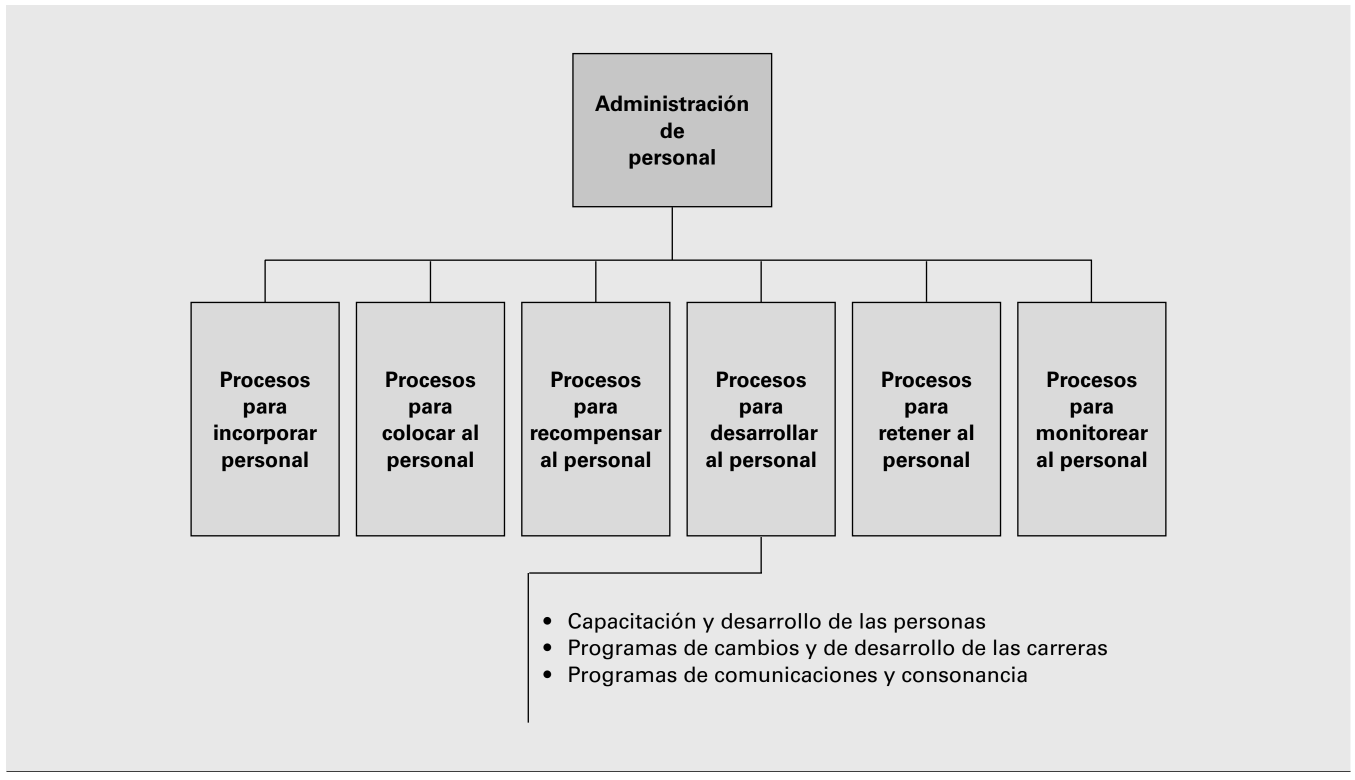


Figura V.1 *Los procesos para desarrollar a las personas.*

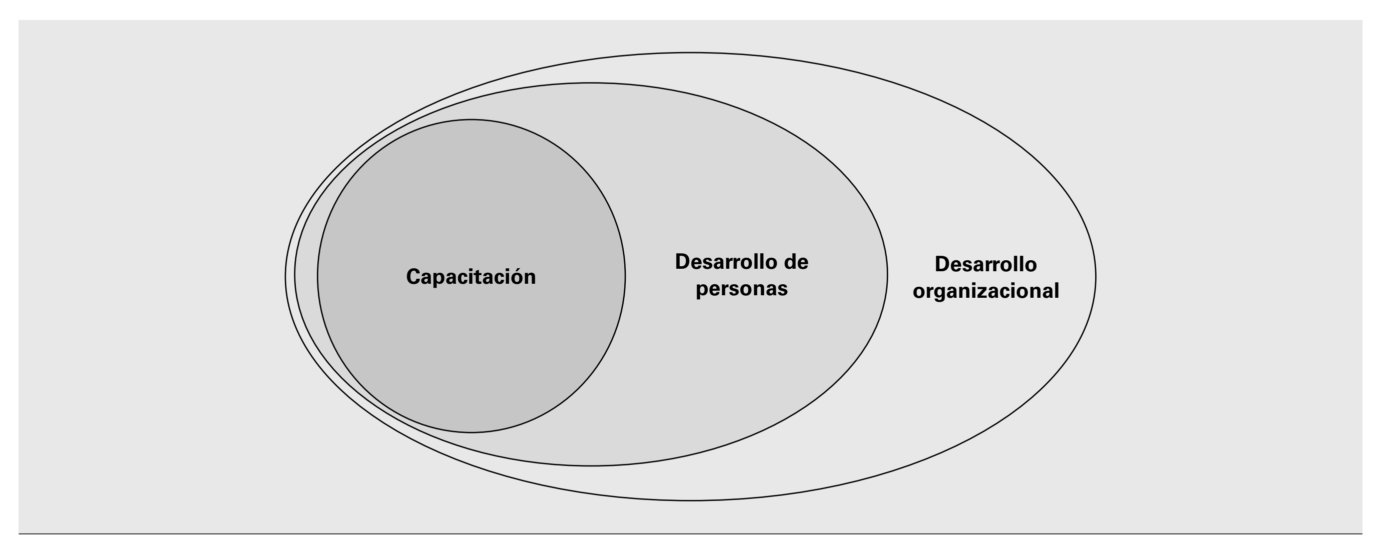


Figura V.2 *Los estratos del desarrollo.*

das de forma aleatoria), con una actitud reactiva (cuando existe un problema o necesidad), con una visión de corto plazo (para atender el problema inmediato), con base en la imposición (las personas no son consultadas), en una condición de estabilidad (nada cambia) y de conservación (mantener el *statu quo*) y con la vista puesta en lo permanente y definitivo.

Sin embargo, por otra parte, los procesos de desarrollo pueden tener un enfoque moderno, en la medida en que se ajusten a un modelo planificado (capacitar como parte de una cultura), a un esquema intencional (capacitar a todas las personas), a una actitud proactiva (anticipación de las necesidades), a una visión de largo plazo (que mira al futuro) con base en el consenso (las personas

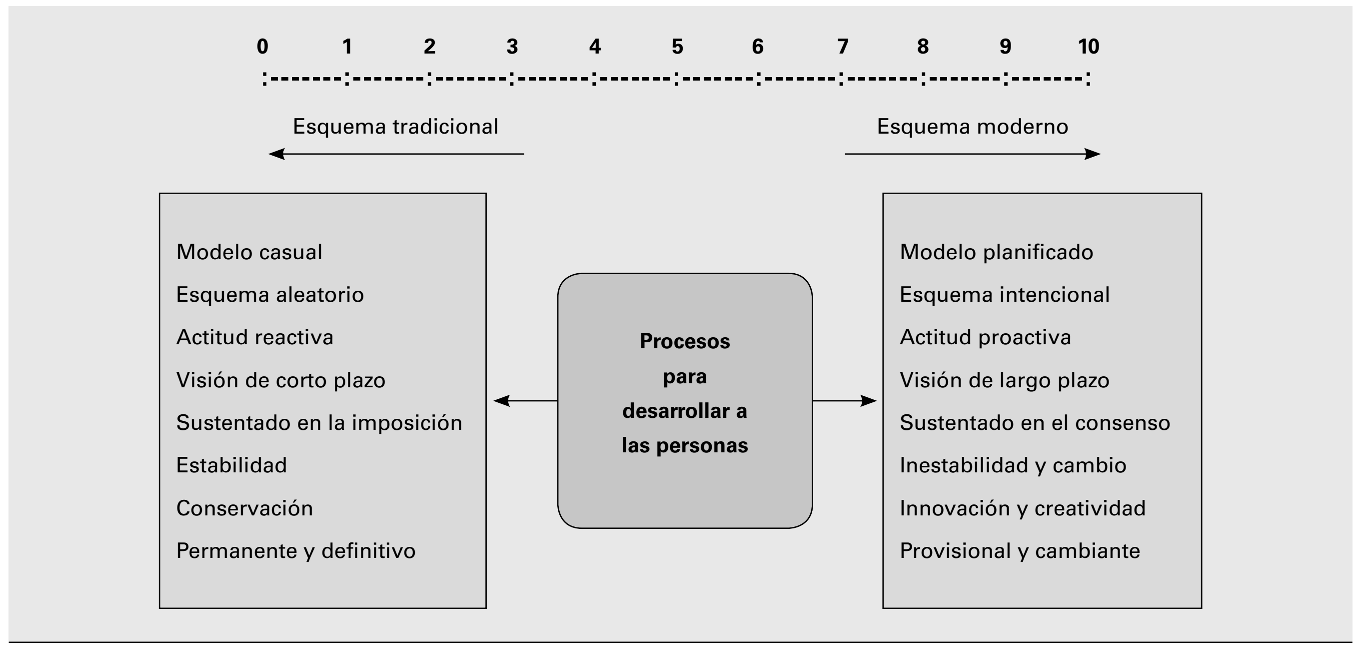


Figura V.3 *¿Qué calificación daría usted a los procesos para el desarrollo de las personas en su organización? Adaptado de Idalberto Chiavenato, Recursos Humanos, O Capital Humano das Organizações, Atlas, São Paulo, 2004, p. 131.*

son consultadas y participan), a una condición de inestabilidad y cambio (todo debe cambiar para mejorar) y de innovación y creatividad (para construir un futuro mejor), con la vista puesta en lo provisional y cambiante. Las organizaciones empiezan a dejar el enfoque tradicional para migrar al moderno.

La capacitación tiene mucho que ver con el conocimiento. En la actual era del conocimiento, éste es el recurso más importante. Y, si cabe decir que el conocimiento es fundamental, entonces la productividad del conocimiento es la llave del desarrollo. Peter Drucker afirma que, hoy en día, los gerentes son responsables de hacer que el conocimiento sea productivo. Es más, se trata de un desafío organizacional, que exige aplicar el conocimiento de forma provechosa al conocimiento, el cual es bueno cuando es útil. En otras palabras, el conocimiento sólo será productivo si se aplica de modo que produzca una diferencia sensible, para producir resultados, mejorar procesos, agregar valor y generar riqueza. En un mundo informatizado, en el cual todos tienen acceso a la información, sobresalen las personas que acceden a ella para interpretarla y transformarla rápidamente —antes que otros— en un nuevo producto, servicio, aplicación, innovación u oportunidad.

Asimismo, como veremos más adelante, la capacitación también tiene mucho que ver con la creación de competencias.

El objetivo de esta parte V es mostrar cómo las personas y las organizaciones se desarrollan en razón del aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento. En el capítulo 12 hablaremos de los fundamentos generales de la capacitación y el desarrollo de las personas y de sus opciones. Prestaremos especial atención al proceso de capacitación como medio para transmitir información, a la forma de programar y ejecutar acciones de entrenamiento y a la evaluación de los resultados. En el capítulo 13 abordaremos los programas de cambios organizacionales y el desarrollo de las carreras como medio para mejorar, gradual y continuamente, el desempeño organizacional y el individual.

CAPÍTULO 12

CAPACITACIÓN

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir el concepto de capacitación y desarrollo de las personas
- Describir los tipos de cambios que genera la capacitación
- Definir el proceso de capacitación y sus etapas principales
- Describir cómo se diagnostican las necesidades de capacitación
- Definir cómo se programa la capacitación
- Explicar la implantación del programa de capacitación
- Definir cómo se evalúa el programa de capacitación

Lo que verá a continuación

- Concepto de capacitación
- Proceso de capacitación
- Mapas de las competencias
- Diagnóstico de las necesidades de capacitación
- Diseño del programa de capacitación
- Ejecución del programa de capacitación
- Tipos de capacitación
- Técnicas de capacitación
- Evaluación del programa de capacitación
- Tendencias de la capacitación

CASO INTRODUCTORIO

CAPACITACIÓN EN BIOTERÁPICA ÁNFORA, S.A.

En el mes de diciembre de cada año, acorde con la mejor tradición burocrática, la División de Recursos Humanos de Bioterápica Ánfora, S.A., enviaba a todos los gerentes una lista detallada de todos los cursos externos que se ofrecían en el mercado, para que cada uno escogiera los más adecuados para sus trabajadores y los agendara para el año entrante. La empresa destinaba una partida presupuestal anual de 3% de su facturación al Departamento de Capacitación (DC) para que la invirtiera en capacitación del personal ese año. Cada gerente debía hacer una lista de los trabajadores que, en su opinión, serían candidatos para los cursos externos, determinar fechas establecidas y enviar la lista a la división de recursos humanos, el cual, a continuación, aprobaba la lista y la enviaba al departamento de capacitación para que se encargara de las inscripciones y de efectuar los pagos correspondientes. En una reunión con otros ejecutivos de recursos humanos, Maria do Carmo Silveira, gerente de la división de recursos humanos, se enteró de que otras empresas estaban transformando el órgano de capacitación en un órgano de consultoría interna y de actuación estratégica. Maria do Carmo de inmediato se dio cuenta de que el departamento de capacitación de Ánfora era un simple órgano operacional e intermediario, que no se ocupaba de la capacitación, sino sólo del papeleo y de algunos asuntos de rutina. Así llegó a la conclusión de que era urgente modificarlo. ¿Usted cómo podría ayudarla?

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones —compuesto por personas, que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo— se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones. En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo. Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella. Además, produce beneficios directos para los clientes.

Concepto de capacitación

Este concepto puede tener diferentes significados. En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos con-

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

CAPACITACIÓN EN BIOTERÁPICA ÁNFORA, S.A.

Maria do Carmo, la gerente de la división de recursos humanos de Bioterápica Ánfora, se reunió con Jorge Pedreira, el supervisor del departamento de capacitación, para negociar con él los objetivos y las metas que debía alcanzar el órgano de capacitación. Ella quería que este departamento tuviera horizontes más amplios y pensaba convertirlo en un componente estratégico, ligado directamente a los negocios de la organización. Jorge no estaba acostumbrado a esa visión global y de largo plazo, pero comprendió que dejaría de ser un burócrata y se convertiría en un consultor interno de la organización.

sideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. Aun cuando en este capítulo hablaremos de tres concepciones de capacitación, la tercera será la que reciba mayor atención por su importancia.

 **NOTAS**

ALGUNAS DEFINICIONES DE CAPACITACIÓN

- La **capacitación** es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.[1]
- La **capacitación** es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.[2]
- La **capacitación** es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.[3]
- La **capacitación** es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor.[4]
- La **capacitación** es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente.[5]

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí.[6] Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje.

Aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas.

La persona, por medio de la capacitación —y del desarrollo— asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos. La figura 12.1 muestra estos cuatro tipos de cambios de comportamiento derivados de la capacitación.

La mayor parte de los programas de capacitación se concentra en transmitir al colaborador cierta información acerca de la organización, sus políticas y directrices, las reglas y los procedimientos, la misión y la visión

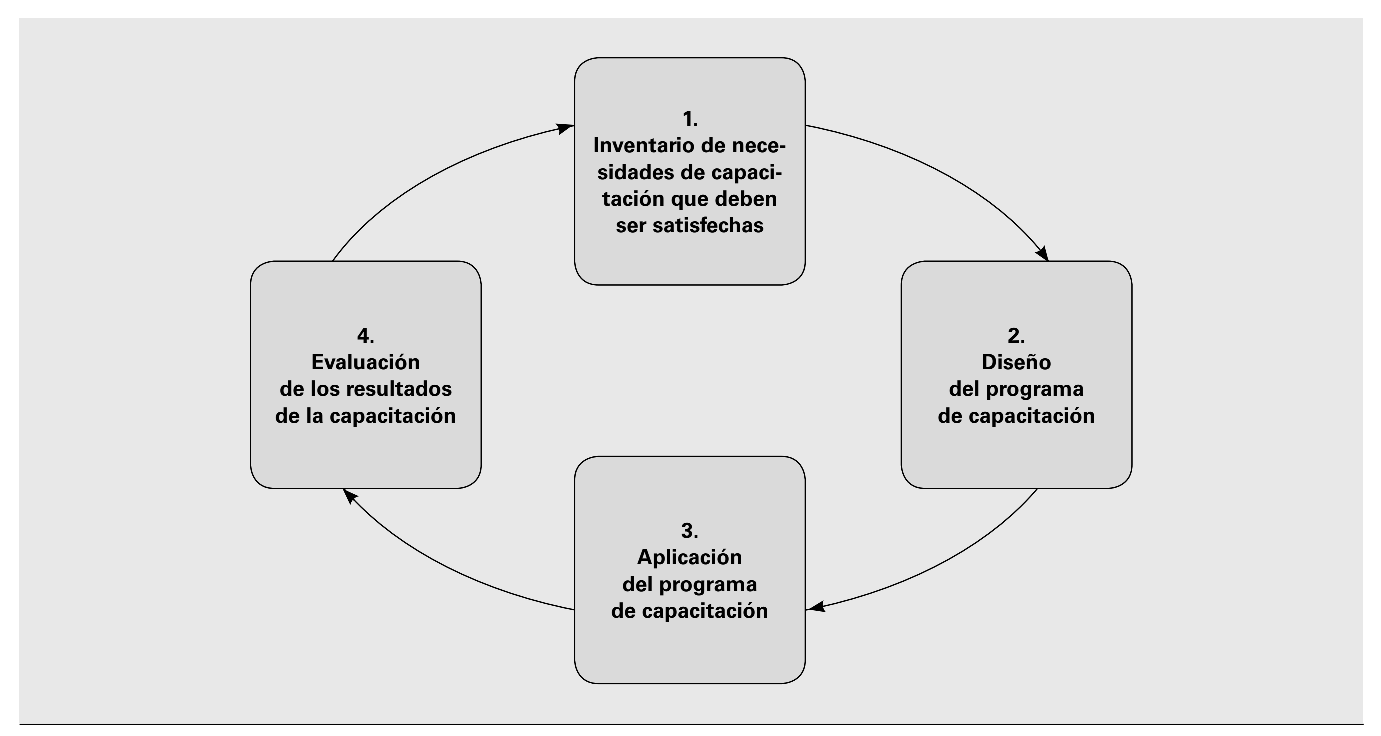


Figura 12.1 *Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación.*

organizacionales, sus productos/servicios, sus clientes, sus competidores, etc. La información guía el comportamiento de las personas y las vuelve más eficaces. Otros programas de capacitación se concentran en desarrollar las habilidades de las personas a efecto de capacitarlas mejor para su trabajo. Otros más buscan el desarrollo de nuevos hábitos y actitudes para lidiar con los clientes internos y externos, con el trabajo propio, con los subordinados y con la organización. Por último, otros programas se ocupan de elaborar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas para que puedan pensar, razonar, juzgar, decidir y actuar en términos más amplios. Los programas de capacitación de las organizaciones casi siempre incluyen, al mismo tiempo, varios tipos de cambios del comportamiento. Cuando desarrollan las habilidades de las personas también transmiten información y, simultáneamente, motivan nuevas actitudes y conceptos. Buena parte de los programas de capacitación busca cambiar las actitudes reactivas y conservadoras de las personas por actitudes proactivas e innovadoras con el propósito de mejorar su espíritu de equipo y su creatividad.

Cuál es el enfoque de la capacitación

La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización. A continuación, estas competencias esenciales se dividen en áreas de la organización y en competencias individuales. Todas las competencias —al nivel organizacional, divisional e individual— se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados las puedan entender. A partir de esta definición se establecen los programas de capacitación para todo el personal involucrado.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en

NOTAS

FACTORES QUE AFECTAN LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO[8]

No cabe duda de que el cambio es el factor que más afecta las actividades de capacitación y desarrollo. Sin embargo, otros factores afectan la posibilidad de alcanzar estos objetivos en las organizaciones, como:

1. *El apoyo de la alta gerencia.* Tal vez sea el requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo. Sin él, cualquier programa de capacitación y desarrollo se convierte en un desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo. El apoyo debe ser real y constante y se debe comunicar con claridad a toda la organización. La manera más eficaz de hacerlo es con la participación activa de los ejecutivos en los programas de capacitación.
2. *El compromiso de los especialistas y los generalistas.* Todos los gerentes, tanto los especialistas en administración de personal como los gerentes de línea, deben estar directa y estrechamente ligados a los programas de capacitación y desarrollo. Cabe decir que la responsabilidad fundamental es de los gerentes de línea, desde el presidente hasta la base de la organización. Los profesionales de capacitación y desarrollo deben proporcionar su experiencia técnica.
3. *Los avances tecnológicos.* Ningún factor tiene más influencia en la capacitación y desarrollo que la tecnología de la información (TI). La computadora y la internet están afectando profundamente todas las funciones de los negocios y cambiando la forma en que el conocimiento se divulga a las personas. Este cambio no cesa su expansión.
4. *La complejidad de la organización.* Las organizaciones planas y horizontales tienen pocos niveles jerárquicos y dan la impresión de que sólo son arreglos simples de personas y tareas. No hay nada más engañoso. Las tareas de los individuos y de los equipos se amplían y enriquecen y el resultado es que las personas pasan más tiempo en el puesto y desempeñan tareas gradualmente más complejas y que exigen nuevos conocimientos. La interacción entre los individuos y los grupos se vuelve más complicada. La cadena de mando tradicional que produce un sentimiento de estabilidad a costa de la eficiencia se está alejando de la organización moderna. Los rápidos cambios que registran la tecnología, los productos, los sistemas y los métodos de trabajo tienen enormes repercusiones en los requisitos del trabajo y provocan que las personas necesiten aumentar sus habilidades y desarrollar actitudes que les permitan adaptarse a los cambios que se derivan del adelgazamiento, la innovación tecnológica y las demandas de los clientes por mejores productos y servicios. El resultado es la creciente complejidad de las actividades, porque las personas son las que deben hacer todas esas cosas. Todo lo anterior se refleja en nuevas necesidades de capacitación y desarrollo.
5. *Los principios del aprendizaje.* El propósito de la capacitación y desarrollo es el cambio en el comportamiento de las personas, que deben aprender la información para que pueda haber cambio. En este sentido, las ciencias conductuales han beneficiado a los programas de capacitación y desarrollo con sus principios de aprendizaje que facilitan el proceso de cambio de las personas.
6. *Otros procesos de la administración de personal.* Las actividades de capacitación y desarrollo dependen de todos los demás procesos de la administración de personal. Si el reclutamiento y la selección introducen a candidatos que no tienen las calificaciones necesarias, entonces se requerirá de un programa de capacitación y desarrollo adecuado para mejorarlos y llevarlos a obtener calificaciones más altas. Además, los programas de capacitación y desarrollo están sujetos a la influencia de los paquetes de remuneración de la organización, la manera en que la organización evalúa el desempeño de sus colaboradores y su forma de promoverlos y recompensarlos. La visión holística de la administración de personal es fundamental para que todos los procesos, incluso el de capacitación y desarrollo, interactúen e influyan para lograr sinergia.

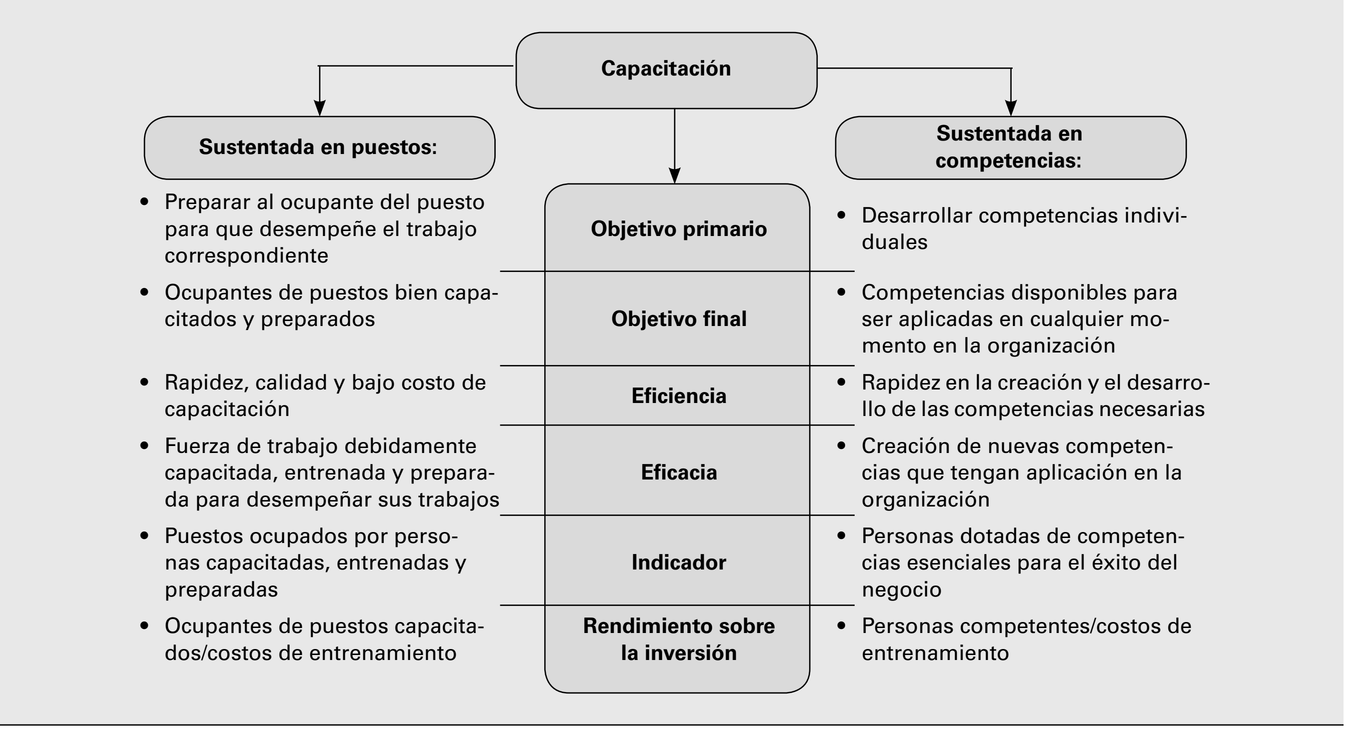


Figura 12.2 *Capacitación sustentada en los puestos frente a capacitación sustentada en las competencias.*

LA ARH HOY EN DÍA

LA DISCIPLINA DE LOS LÍDERES DEL MERCADO[9]

En el libro *Disciplina de los líderes del mercado,*[10] Wiersema y Treacy afirman que las empresas que lideran el mercado ofrecen el precio más bajo, atraen con el mejor producto o incluso ofrecen a cada cliente lo que quiere, hecho a su medida. Según los autores, existen tres cualidades que son absolutamente vitales en las empresas líderes del mercado.

1. **La primera característica es que sólo se enfocan en un punto que es valorado por los clientes. No tratan de atender todas las solicitudes de los consumidores, ni pueden ofrecer el servicio más completo y confiable, o el precio más bajo o el mejor producto. Ofrecen algo que el cliente valora. Lo importante es que las empresas líderes concentran su atención en ese punto, dan lo mejor de sí para alcanzarlo y no se preocupan tanto por ser las mejores en otros puntos.**
2. **La segunda característica es que tratan de mejorar, continuamente y con enorme dedicación, el valor que ofrecen a los clientes. No se conforman con hacer lo mismo día tras día sólo porque lo hacen bien. Tratan de mejorar todos los días y son excelentes haciéndolo.**
3. **La tercera característica, y la más importante, es que llegan a la excelencia de forma disciplinada. Siempre se concentran en alcanzar un desempeño superior, que está justo en el punto que sus clientes valoran. La formación y la capacitación de los trabajadores se dirigen hacia esa meta. Su cultura corporativa apoya con plenitud a las personas para que lleguen ahí con rapidez. Construyen una enorme máquina operacional para entregar a los clientes exactamente el valor determinado que consideran prioritario. Esas empresas —como McDonald's, Johnson & Johnson, Hewlett-Packard, Toyota y Ford— se apoyan en las personas y no es ningún secreto que ellas administran sus negocios a partir de las personas. La capacitación está en la base de todo ello.**

¿Usted qué piensa de lo anterior?

EVALUACIÓN CRÍTICA

LOS OBREROS DEBEN VOLVER A LA ESCUELA[11]

Las técnicas de la modernidad salen de los despachos y llegan a la planta de las fábricas y, en la medida en que se difunden, ponen a prueba el raciocinio y la capacidad intelectual de los obreros. Éstos son hábiles con las manos y fuertes de hombros, pero no tuvieron la misma formación escolar que sus colegas del Primer Mundo, que tienen ocho o diez años de escolaridad básica. La carencia no es grande cuando se trata de limar un engranaje, pero se vuelve un abismo cuando es necesario transferir información administrativa a una computadora ligada al sistema de control de distribución de materiales. La tecnología instituida en toda la organización por medio de centenas de microcomputadoras exige una pericia intelectual que sólo tienen quienes cursaron la enseñanza primaria completa. La muralla informática que aisló a Brasil durante década y media ahora produce, varios años después de encerrada, su último y más cruel maleficio: empuja a los obreros al limbo de la ignorancia.

Las empresas que tienen productos súper especializados, como las fibras ópticas, reclutan a obreros entre los que se acaban de formar en institutos tecnológicos para confrontar el problema. Las empresas creativas del interior de São Paulo, donde hay buena oferta de facultades de ingeniería, le pagan cursos nocturnos a una parte de sus jóvenes obreros que llegaron a la enseñanza media superior. Son atajos encomiables, pero insuficientes. Con el cambio de milenio, la administración descentralizada suprimió camadas de jefes y supervisores, cambió las líneas de montaje sin humanos por las células multidisciplinarias de producción y acortó la distancia entre el cerebro y las piernas de la empresa, gracias a los sistemas de información, los cuales, a su vez, requieren de datos precisos y personas capacitadas.

La reducción de costos eliminó puestos de trabajo, impuso una responsabilidad mayor a los supervivientes y exigió adaptaciones en una carrera salvaje por llegar a la modernización. Una industria mecánica media en Estados Unidos tiene una microcomputadora en la planta de la fábrica por cada dos obreros. En Brasil, las mejores empresas tienen una microcomputadora por cada diez trabajadores. El obrero estadounidense anda por el galpón haciendo sus tareas y las registra en la microcomputadora más próxima con su señal. Con su tarjeta magnética accede a informes, informa la etapa de sus tareas y, así, deja al personal a la par que las existencias de material casi terminado. Aquí, cada estación necesita de un encargado o un líder que representa a la burocracia. Hay menos competencia y, al final del día, eso significa menos empleos.

La solución para ese agujero es taparlo sin desvíos en la ruta del progreso. Para ello, el capital y el trabajo deben encontrar una fórmula para actualizar a multitudes de obreros, pero sin aumentar costos. Esto requiere que las dos partes hagan concesiones. Las empresas necesitan sufragar el costo de más aulas, pero, en contraparte, los sindicatos deben apoyar una reducción proporcional de los salarios. Ahí surge un tabú, porque la Constitución brasileña de 1988 establece que no se pueden reducir los salarios. La cooperación y la osadía permitirían enseñar a centenas de miles de trabajadores (de entre 25 y 35 años) a pensar con lógica, lo cual consumiría cuando menos 3 000 horas de clases en aulas, distribuidas en tres años para cada turno. Sin eso, las fábricas de punta no aportarán nada en Brasil en muchos años y, sin ellas, los empleos seguirán desapareciendo. Cuando la empresa y su personal se disponen a conversar sobre la distribución de las ganancias, parece claro que ya existe un ambiente adecuado para elaborar una agenda constructiva.

¿Qué opina usted al respecto?

sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización.

Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:[7]

1. *El diagnóstico* consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. *El diseño* consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. *La implantación* es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. *La evaluación* consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

La figura 12.3 representa el ciclo de la capacitación.

En realidad, las cuatro etapas de la capacitación implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados. La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales.

No obstante, el proceso de capacitación se debe ver con cautela. En realidad, puede ser un círculo vicioso, porque si deja en cero la capacitación que se necesita, volvería a la etapa inicial, dado que fue imaginado para los tiempos de permanencia de la era industrial. En tiempos de cambio e innovación, en la nueva onda de la era del conocimiento, se debe incrementar con nuevas habilidades y competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en el futuro. No basta con reponer el valor, sino que es preciso agregarlo continuamente.

A continuación analizaremos cada una de las cuatro etapas de la capacitación.

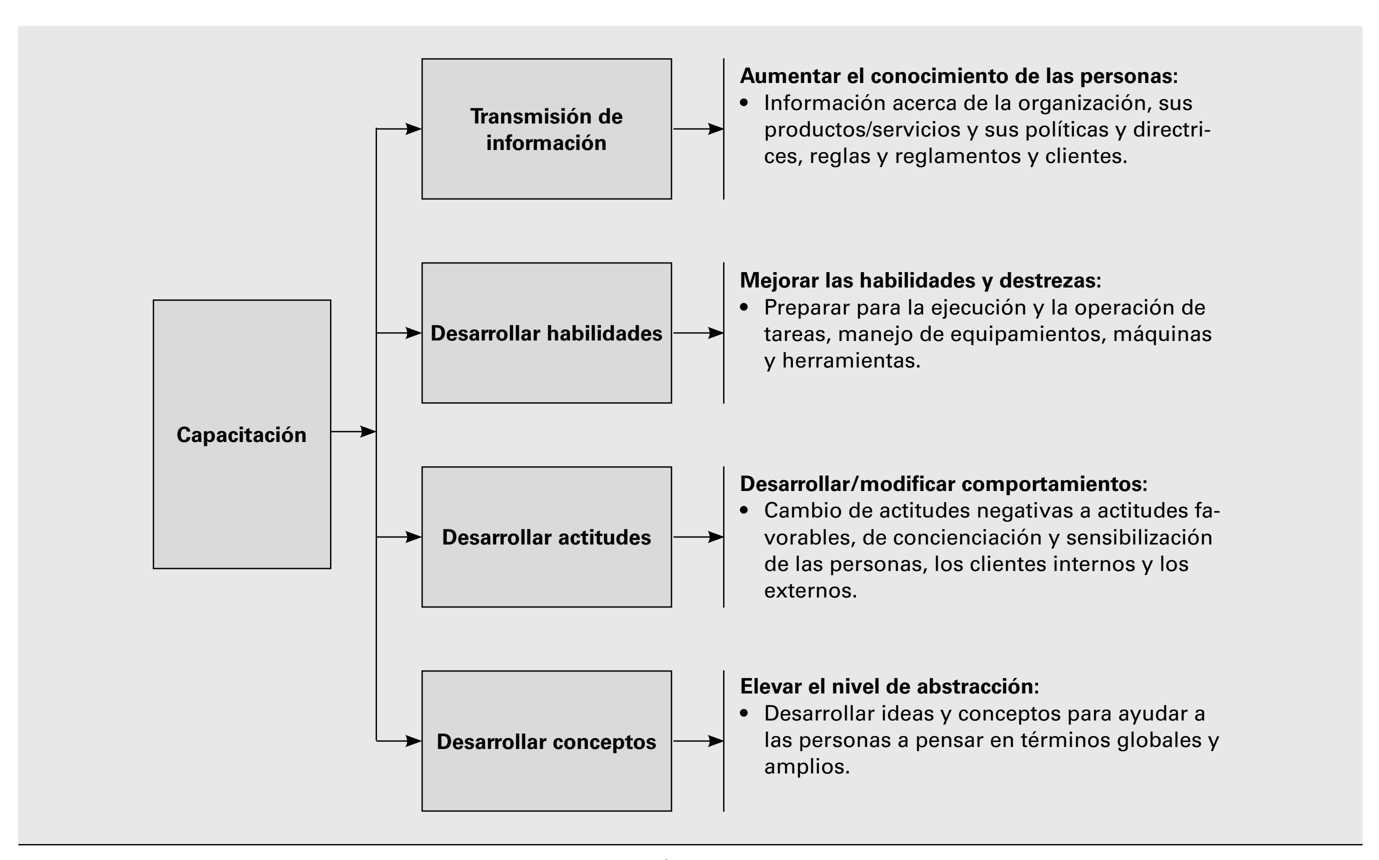


Figura 12.3 *Las cuatro etapas del proceso de capacitación.*

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación	**Decisión en cuanto a la estrategia**	**Implantación o acción**	**Evaluación y control**
• Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas de personal • Resultados de la evaluación del desempeño	Programación de la capacitación: • A quién capacitar • Cómo capacitar • En qué capacitar • Dónde capacitar • Cuándo capacitar	• Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: — Gerente de línea — Asesoría de recursos humanos — Por ambos — Por terceros	• Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la anterior • Análisis de costos/beneficios

Figura 12.4 *El proceso de capacitación.*[12]

LA ARH HOY EN DÍA

¿CUÁNTO GASTAN EN CAPACITACIÓN LAS EMPRESAS?[13]

Las empresas gastan fortunas en capacitación. Las buenas noticias son:

1. **La revista *BusinessWeek* calcula que las 500 compañías estadounidenses más grandes gastan cerca de 44 000 millones de dólares en capacitación en un año.**
2. **La revista *Exame* revela que, según una investigación del Saratoga Institute de São Paulo, las 500 compañías brasileñas más grandes y mejores gastaron cerca de 650 millones de dólares en capacitación en 1997.**
3. **La inversión per cápita en capacitación de ejecutivos en Brasil ha ido creciendo consistentemente y, según el Saratoga Institute, en 1995 se invirtieron 900 reales; en 1996, 1 300; y en 1997, 1 860. Y el monto sigue creciendo.**

Otras noticias son:

1. **Una parte importante de las inversiones en capacitación se desperdicia. Recursos malbaratados: se gastaron cerca de 100 millones de dólares en programas de capacitación con técnicos de futbol, jugadores de basquetbol y cursos heterodoxos, como ejercicios de supervivencia en la selva, escalada de muros y montañas, danzas en torno a fogatas, flores de Bach y cosas así, llamadas indebidamente capacitación conductual. O en cursos serios, pero con un rendimiento dudoso por falta de un enfoque específico.**
2. **Muchos programas de capacitación están muy alejados de las necesidades estratégicas de la empresa. Muchas empresas compran paquetes de capacitación preparados, que muestran técnicas adoptadas por otras empresas, pero que no agregan nada a la capacitación del colaborador.**
3. **El exceso de teoría es otro flagelo. Muchos programas no logran poner los conceptos en práctica debido a su academicismo.**
4. **La falta de cultura interna favorable al aprendizaje y al comportamiento de cambio es otro obstáculo. De nada sirve gastar montones de dinero si la empresa no proporciona espacio, apoyo ni oportunidades para que las personas apliquen las competencias y los conocimientos que han adquirido.**
5. **La capacitación con base en resultados es la opción para, por una parte, contener la disipación (inversión exagerada) y, por la otra, la inanición (escasez de inversión). Debe haber pragmatismo. El enfoque en los resultados y la participación de la cúpula en el contenido y en la adecuación a la estrategia de los negocios son básicos.**

Resta mucho por hacer para transformar la capacitación en una inversión que produzca un rendimiento garantizado.

Diagnóstico de las necesidades de capacitación

La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente. De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

La capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida. Incluso cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias. La base principal para los programas de mejora continua es la constante capacitación de las personas para que alcancen niveles cada vez más elevados de desempeño. La capacitación funciona como el principal catalizador de ese cambio.

Métodos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación

Existen varios métodos para determinar cuáles habilidades y competencias deben ser el punto focal para establecer la estrategia de capacitación. Uno de los métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizar factores críticos como los productos rechazados, las barreras, los puntos débiles en el desempeño de las personas, los costos elevados, etc. Otro método es la realimentación directa a partir de lo que las personas consideran que serán las necesidades de capacitación de la organización. Las personas expresan, con palabras claras y objetivas, qué tipos de información, habilidades, competencias o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades. Un tercer método para determinar las necesidades de capacitación implica la visión organizacional del futuro. La introducción de nuevas tecnologías o equipamientos, los nuevos procesos para producir los productos o servicios de la organización, los nuevos productos y servicios o el desarrollo de los actuales productos y servicios son señales de que las personas necesitan adquirir o construir nuevas habilidades, competencias y destrezas.

La realización de un inventario de necesidades de capacitación se puede hacer en razón de cuatro niveles de análisis, como muestra la figura 12.5:[14]

1. *El análisis organizacional,* a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.
2. *El análisis de los recursos humanos,* a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los com-

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

CAPACITACIÓN EN BIOTERÁPICA ÁNFORA, S.A.

El primer paso de Maria do Carmo, la gerente de la división de recursos humanos de Bioterápica Ánfora, fue atribuir a los gerentes de la empresa la responsabilidad de diagnosticar las necesidades de capacitación de sus áreas de competencia. Cada gerente se puso a trabajar con su equipo para averiguar sus carencias actuales y futuras de capacitación. A continuación, cada gerente negoció con el departamento de capacitación la programación del entrenamiento adecuado para resarcir las carencias. ¿Usted qué haría en lugar de Maria do Carmo?

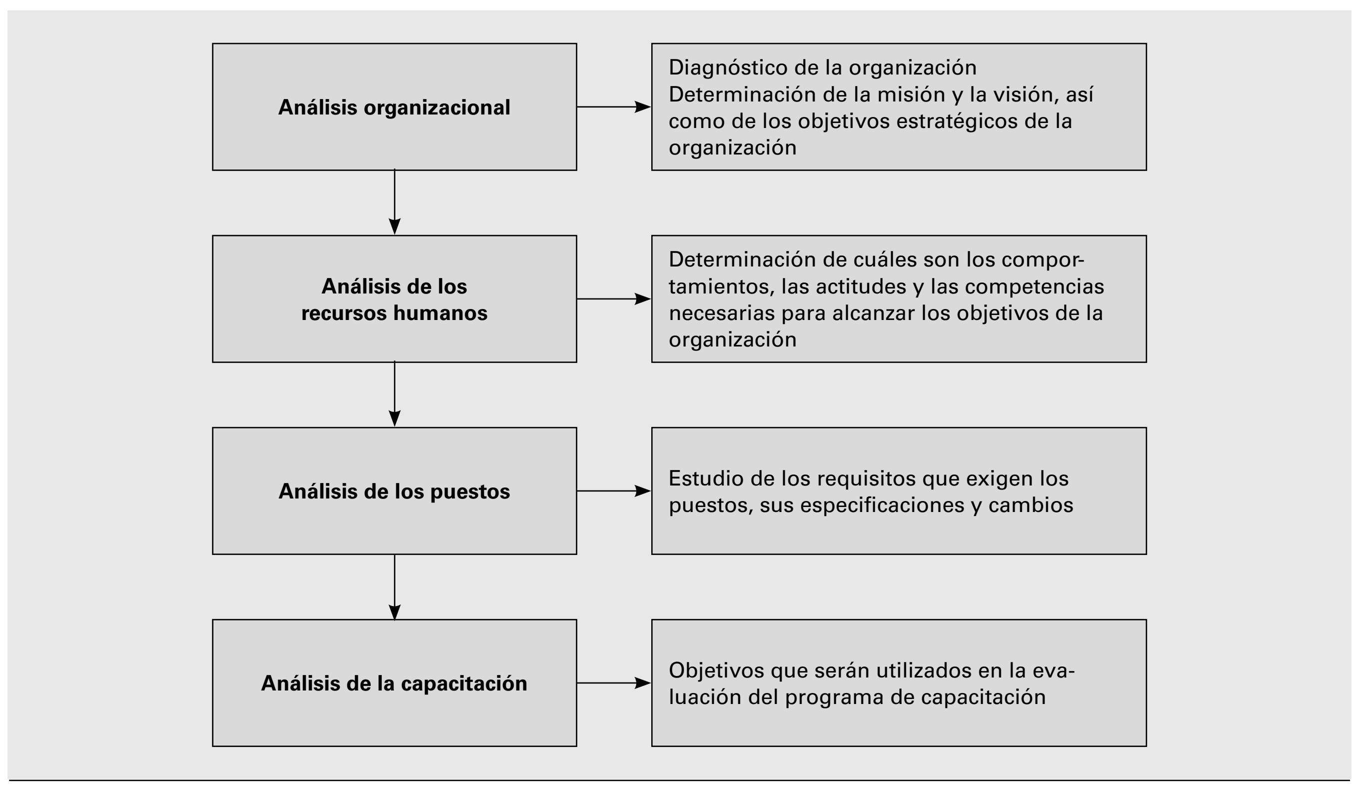


Figura 12.5 *Los pasos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación.*

portamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

3. *El análisis de la estructura de puestos*, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
4. *El análisis de la capacitación*, a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.

Mapas de las competencias

Cuando la capacitación se enfoca en las competencias, se basa en la laguna que existe entre las competencias disponibles y existentes y entre las que necesita la organización, la unidad organizacional o el trabajo de la persona. Existe cierta similitud con el levantamiento del inventario de las necesidades de capacitación que acabamos de mencionar. En este caso, la capacitación representa la manera con que se pretende llenar las lagunas y equiparar las competencias existentes con las que necesita la organización.

Diseño del programa de capacitación

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las *lagunas* entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos, descritos en la figura 12.6, a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación.

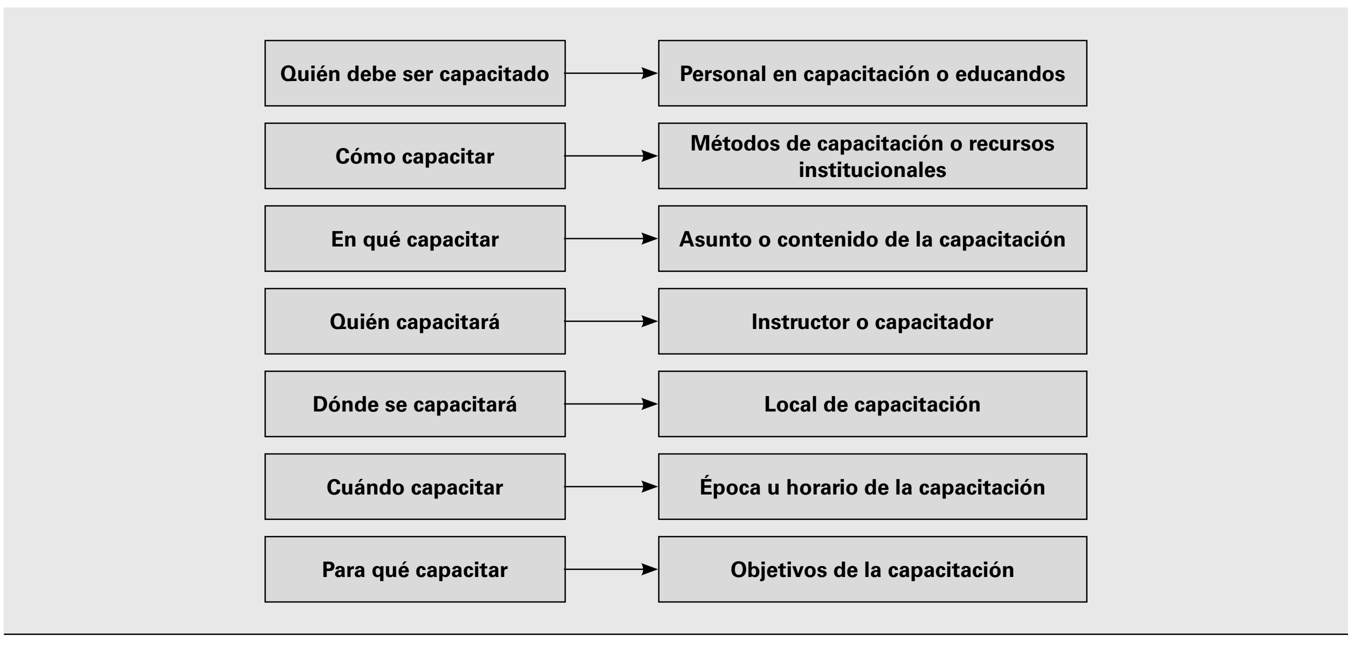


Figura 12.6 *La programación de la capacitación.*

EJERCICIO Nuevos valores y actitudes de la capacitación[16]

Saturn Corporation, una empresa brasileña, subsidiaria de General Motors, buscó una nueva relación con el público para aumentar la satisfacción de los clientes. La compañía fue creada para ir más allá de la satisfacción del cliente, para exceder sus expectativas y hacer que la experiencia de comprar y poseer un automóvil fuera algo emocionante. Para ello, la compañía definió cinco valores:

1. **Un compromiso con entusiasmar al cliente.**
2. **Un compromiso con la excelencia.**
3. **El trabajo en equipo.**
4. **La confianza y el respeto por las personas.**
5. **La mejora continua.**

La transferencia de esos valores al proceso de producción fue bastante difícil, pero trasladarlos al área de ventas lo fue mucho más. Incluso fue necesario cambiar el vocabulario de la compañía, donde los revendedores se convirtieron en minoristas, las concesionarias en unidades de menudeo y los vendedores en consultores de ventas. Esto exigió un cambio radical de la imagen del vendedor de automóviles que hace cualquier cosa para obtener ventajas en una venta. Se definió una nueva filosofía, contenida en los Seis pasos para entusiasmar al consumidor, a saber:

1. **Escuchar al cliente.**
2. **Crear un clima de confianza mutua.**
3. **Exceder las expectativas del cliente.**
4. **Crear una cultura de vencedores.**
5. **Dar seguimiento al cliente para asegurarse de que sus expectativas quedaron plenamente satisfechas.**
6. **Mejorar continuamente la imagen de calidad de los productos y servicios delante del consumidor.**

¿Usted cómo proyectaría un enfoque para la capacitación, con la relación de costos/beneficios, para una nueva generación de consultores de ventas de la compañía?

El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización. Comprar paquetes de capacitación con programas que ya están preparados y que son vendidos como productos enlatados y cerrados no siempre soluciona las necesidades de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas y fijar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado. Además, la organización debe estar dispuesta a brindar espacio y oportuni-

dades para que las personas apliquen las nuevas competencias y los conocimientos que han adquirido en la capacitación. Para evitar desperdicios y garantizar el rendimiento deseado de la inversión, el pragmatismo es imprescindible a la hora de programar la capacitación.[15] La manera de conciliar la inversión con el rendimiento es mediante el llamado entrenamiento dirigido a los resultados y, por más difícil que sea definir y calificar los objetivos y los resultados, es indispensable definirlos y compararlos posteriormente.

Ejecución del programa de capacitación

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación.

Tipos de capacitación

La capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la compu-

 NOTAS

LAS BARRERAS SE DERRUMBAN

Las compañías están sumando el aprendizaje a sus sitios para proporcionar mayor valor a sus clientes y para aumentar la lealtad a sus sitios. Vea en internet: www.kodak.com, www.dju.com, www.tdwaterhouse.com, www.ameritradeplus.com.

 NOTAS

INDICADORES DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN[17]

Además de los métodos para realizar el inventario de las necesidades, existen indicadores que señalan las necesidades futuras *(a priori)* y las pasadas *(a posteriori)*, a saber:

- *Los indicadores a priori* son eventos que, si llegan a suceder, provocarán futuras necesidades de capacitación, fácilmente previstas, como:

1. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
2. Reducción del número de empleados
3. Cambio de métodos y de procesos de trabajo
4. Sustituciones o movimientos de personal
5. Ausentismo, faltas, licencias y vacaciones del personal
6. Cambio en los programas de trabajo o producción
7. Modernización de los equipamientos y nuevas tecnologías
8. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

- Los *indicadores a posteriori* son los problemas provocados por las necesidades de capacitación que aún no han sido atendidas, como:

1. Problemas de producción:
   a) Baja calidad de producción
   b) Baja productividad
   c) Averías frecuentes en los equipamientos y las instalaciones
   d) Comunicaciones deficientes
   e) Número elevado de accidentes en el trabajo
   f) Exceso de errores y desperdicio
   g) Poca versatilidad de los trabajadores
   h) Mal aprovechamiento del espacio disponible
2. Problemas de personal, como:
   a) Relaciones deficientes entre el personal
   b) Número excesivo de quejas
   c) Mala atención al cliente
   d) Comunicaciones deficientes
   e) Poco interés por el trabajo
   f) Falta de cooperación
   g) Errores en la ejecución de las órdenes

CASO DE APOYO

LA CAPACITACIÓN POR TELEVISIÓN[18]

Cuando Aetna Insurance, una de las aseguradoras estadounidenses más grandes y socia de la brasileña Sul América, evaluó los resultados de su programa de capacitación hubo una sorpresa general. El principal problema no era la calidad de los instructores, las herramientas ni de los estilos de presentación de los programas, el contenido o tampoco los materiales ni los instructivos que fundamentaban los talleres. Aetna comprobó que el principal desafío de su programa de capacitación era habilitar a un gran número de *trainees* (personal en capacitación), dispersos geográficamente, por medio de un programa y un departamento centralizados que utilizaba enormes salas en ciudades esparcidas por todas partes.

Se llegó a la conclusión de que si Aetna pretendía realmente brindar un servicio de alta calidad a sus clientes, también necesitaba capacitar no sólo a unos cuantos colaboradores seleccionados que viajaban a las localidades programadas. El objetivo de la compañía era aumentar el número de colaboradores en la capacitación con el objeto de mejorar la calidad del servicio que ofrecía a sus clientes. Los ejecutivos de la compañía y el personal de capacitación participaron en varias reuniones con formato de *lluvia de ideas* para encontrar la manera de diseminar el entrenamiento y llegaron a la conclusión de que la mejor alternativa sería la capacitación interactiva por medio de la televisión.

Así, se creó la Red de Televisión Aetna, que liga a 235 despachos de campo con la *oficina matriz* de cada vendedor de seguros, y permite a la compañía extender sus programas de capacitación a todo el país, para ponerlos a disposición de cada vendedor de seguros. Cerca de 3 000 colaboradores participaron en el nuevo programa. La capacitación por televisión avanza en popularidad en todo el mundo, porque transmite programas de capacitación sumamente flexibles. Los colaboradores pueden ver el mismo taller en cualquier lugar del país, dentro o fuera de la compañía, al mismo tiempo o en los diferentes horarios programados. La tendencia a usar la televisión como vehículo para difundir y aumentar la calidad de la capacitación seguramente seguirá creciendo en el futuro.

PREGUNTAS

1. **¿Usted qué entiende por educación corporativa?**
2. **Presente las diferencias entre el concepto de universidad corporativa de McDonald's, Brahma, Accor y Motorola.**
3. **¿Qué diferencia existe entre la educación corporativa y la capacitación tradicional?**
4. **¿Hasta qué punto la universidad corporativa va contra la tendencia al autodesarrollo de las personas?**

tadora o por satélite. Los medios son muy variados. Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

1. La *capacitación en el puesto* es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.
2. Las *técnicas de clase* utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadora) hasta las interpersonales (como liderazgo o trabajo en grupo). Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización (*role playing*) y juegos de empresas (*business games*). El formato más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos

EVALUACIÓN CRÍTICA

TIPOS DE CAPACITACIÓN OFRECIDOS POR ORGANIZACIONES ESTADOUNIDENSES[19]

TIPO DE CAPACITACIÓN	% DE FRECUENCIA
1. Habilidades administrativas	74.3
2. Habilidades para la supervisión	73.4
3. Habilidades técnicas/actualización de conocimientos	72.7
4. Habilidades para la comunicación	66.8
5. Servicios y relaciones con los clientes	63.8
6. Desarrollo de ejecutivos	56.8
7. Nuevos métodos y procedimientos	56.5
8. Habilidades para las ventas	54.1
9. Habilidades burocráticas y de secretariado	52.9
10. Desarrollo personal	51.9
11. Habilidades básicas con computadoras	48.2
12. Relaciones con los empleados	44.9
13. Prevención de accidentes/promoción de la salud	38.9
14. Educación del consumidor	35.7
15. Educación básica para la prevención	18.0

¿Usted qué piensa de lo anterior?

de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada. El formato de la dramatización implica actuar como determinado personaje para la solución de problemas orientados hacia las personas y que deben ser resueltos dentro de la organización. Las técnicas de clase propician la interacción y generan un ambiente de discusión, lo que no ocurre con los modelos de mano única, como la situación de lectura. También desarrollan un clima en el cual los capacitados aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos, actuando con información y facilitando el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionados con el puesto, por medio de su aplicación práctica. Las diferencias entre el papel educativo usado para difundir información y el utilizado para desarrollar habilidades son enormes.

Técnicas de capacitación

Existen varias técnicas de capacitación, a saber:

1. *Lecturas*. La técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación es la lectura. La lectura es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual un instructor presenta verbalmente información a un

LA ARH HOY EN DÍA

TECNOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN

La tecnología se refiere a los recursos didácticos, pedagógicos y educativos que se aplican en la capacitación. La influencia de la tecnología de la información en los métodos de capacitación reduce los costos operacionales. Las nuevas técnicas de capacitación que se están imponiendo a las tradicionales son:

1. ***Recursos audiovisuales.*** **Las imágenes visuales y la información en audio son poderosas herramientas de comunicación. La grabación y el registro de clases, mensajes y presentaciones audiovisuales que serán repetidas ante muchos capacitados, juntos o separados, es el medio más utilizado. El CD-ROM y el DVD permiten grabar programas de capacitación para distribuirlos y presentarlos en varios locales diferentes en cualquier ocasión.**
2. ***Teleconferencia.*** **El equipo de audio y video se usa para que las personas participen en reuniones, aun cuando están muy distantes entre sí o lejos del lugar del evento. Una videoconferencia de cuatro horas con cuatro personas ahorra en promedio 5 000 reales en viajes de avión y gastos de hoteles y restaurantes.**
3. ***Comunicaciones electrónicas.*** **Ahora los avances en la tecnología de la información permiten las comunicaciones interactivas entre personas físicamente distantes. Por medio del correo de voz (*voice mail*), el director actúa como fuente que envía un mensaje sonoro a las demás personas dentro de la red de teléfonos de una empresa. El correo de voz se utiliza en las organizaciones involucradas en programas de calidad total.**
4. ***Correo electrónico.*** **Es una forma de comunicación electrónica que permite a las personas comunicarse con otras por medio de mensajes enviados a través de las computadoras ligadas a redes de computadoras. Además de la internet, muchas organizaciones crean redes internas basadas en ésta (intranets) para incrementar la interacción electrónica. La internet 2 permite mayor interconectividad con escuelas y universidades de todo el mundo.**
5. ***Tecnología de multimedia.*** **Es la comunicación electrónica que integra voz, video y texto, codificados digitalmente y transportados por redes de fibras ópticas.**
6. ***Capacitación a distancia,*** **también denominada *e-learning* o entrenamiento virtual. Es la capacitación por medio de internet y puede ser sincronizada (cuando la transmisión se hace a una hora, la persona asiste a la computadora) o no sincronizada (cuando la persona localiza en el sitio, a cualquier hora, el programa al que quiere asistir). El entrenamiento a distancia ofrece grandes ventajas: se puede hacer a cualquier hora y en cualquier lugar. Su costo, en comparación con los programas convencionales, es bajísimo.**

grupo de oyentes. El instructor presenta la información en esa situación de capacitación, mientras que el personal en capacitación participa escuchando y no hablando. Una ventaja de la lectura es que el instructor expone a las personas en capacitación una cantidad máxima de información dentro de un periodo determinado. No obstante, la lectura tiene algunas desventajas. Como es un medio de mano única, el personal en capacitación adopta una posición pasiva. Existe poca o ninguna posibilidad de esclarecer dudas o significados o de comprobar si las personas comprendieron el material de lectura. Existe poca o ninguna posibilidad para la práctica, el refuerzo, la realimentación o el conocimiento de los resultados. Lo ideal sería hacer que el material sea más significativo o intrínsecamente motivador para las personas en capacitación. Esas limitaciones provocan que la lectura tenga poco valor para promover cambios de actitud o de comportamiento.

2. *Instrucción programada.* Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano. Se presentan pequeñas partes de información, que requieren las

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

CAPACITACIÓN EN BIOTERÁPICA ÁNFORA, S.A.

El segundo paso de Maria do Carmo fue transformar al departamento de capacitación en un equipo de consultoría interna para asesorar a los gerentes en asuntos de entrenamiento. Programar la capacitación pasó a ser responsabilidad gerencial y función de *staff*. La negociación entre las partes dio por resultado el programa de capacitación. ¿Usted cómo haría lo anterior?

correspondientes respuestas, al personal en capacitación. Éstos pueden determinar sus respuestas, sabiendo si han comprendido la información obtenida. Los tipos de respuestas solicitados a los capacitados varían conforme a la situación, pero generalmente son de opción múltiple, verdadero o falso, etc. Tal como el método de lectura, el aprendizaje programado tiene ventajas y desventajas. Algunas de las ventajas son: la posibilidad de que sea computarizado y de que los capacitados absorban el conocimiento en sus propias casas, saber de inmediato si están en lo correcto o no y participar activamente en el proceso. La principal desventaja es que no presenta respuestas al capacitado.

3. *Capacitación en clase.* Es el entrenamiento fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación. Se trata de una situación de laboratorio y está aislada del local de

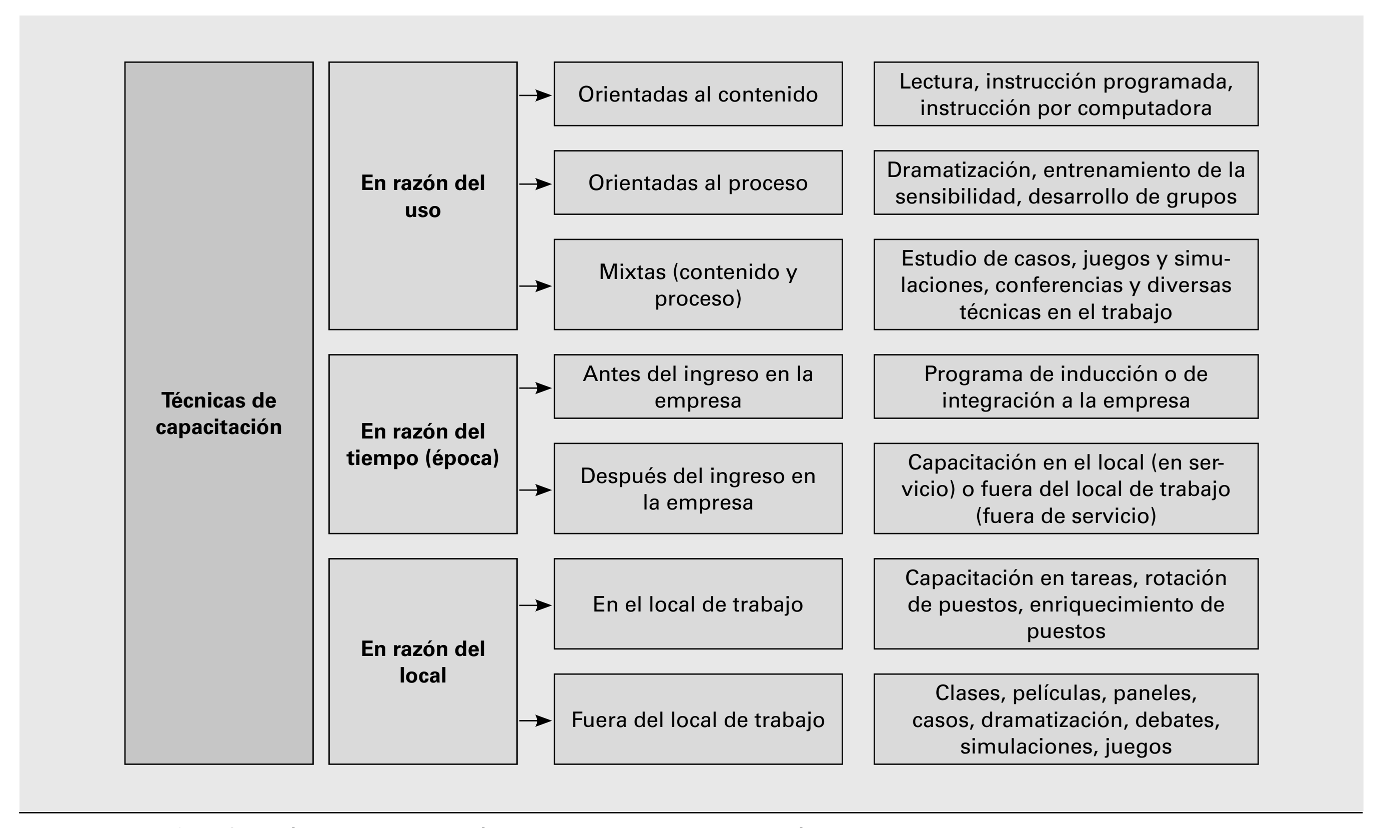


Figura 12.7 *Clasificación de la tecnología educativa de la capacitación.*

LA ARH HOY EN DÍA

MERCEDES-BENZ CONSTRUYÓ UNA PEQUEÑA FÁBRICA PARA CAPACITAR A LOS TRABAJADORES[20]

La fábrica de automóviles de Mercedes-Benz (MB) en Juiz de Fora, Minas Gerais, fue inaugurada en febrero de 1999, pero el modelo Clase A se produce en el país desde finales de 1997. La empresa alemana instaló una verdadera fábrica en pequeña escala para capacitar a sus colaboradores. En un almacén de 6 000 metros cuadrados, cerca de 200 personas arman tres automóviles por día, con la orientación que les brindan obreros alemanes. Esos automóviles no son para venta a los clientes ni para que los utilice la empresa. El conjunto de piezas de Clase A llega a la fábrica directamente de Alemania y los *trainees* arman el vehículo como si estuvieran en una línea de montaje verdadera. El proceso es el mismo, los equipamientos también, pero la velocidad es menor. Es el entrenamiento en el puesto.

Mercedes Benz invirtió 4.8 millones de reales en la pequeña fábrica, que funciona como su Centro de Calificación Profesional. Contrató a 1 100 obreros con bachillerato terminado y tomó la decisión de capacitarlos en una verdadera línea de montaje porque el personal de la región no tenía experiencia anterior en vehículos.

Al efecto, Mercedes-Benz invirtió 820 millones de dólares en la unidad fabril con capacidad para 70 000 unidades, pero sólo produjo 40 000 vehículos el primer año. El periodo de pruebas y la contratación de otros 900 trabajadores tuvieron lugar dos meses antes de iniciar la operación normal de la fábrica.

---

trabajo. Es el tipo de capacitación más utilizado. Las organizaciones suelen divulgar las horas dedicadas per cápita para evaluar el tiempo que el educando pasa en clase.

4. *Capacitación por computadora (Computer based training, CBT)*. Con ayuda de la tecnología de la información (TI), se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video).
5. *E-learning*. Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. También se conoce como *web-based training (WBT)* o capacitación en línea y tiene tres fundamentos:

    1. Es una red que es capaz de actualizar, almacenar, distribuir y compartir al instante el contenido de la instrucción o la información.
    2. Se puede entregar al usuario final por vía de la computadora mediante la tecnología estándar de internet.
    3. Se enfoca en el aspecto más amplio del aprendizaje y va más allá de los paradigmas tradicionales de capacitación. No se limita a la entrega de la instrucción (característica de la capacitación por computadora).

Además, el *e-learning* produce los beneficios siguientes:

1. Bajo costo: es el medio de información o instrucción más barato.
2. Mejora la reactividad del negocio: aplica simultáneamente a un número ilimitado de aprendices.
3. Puede ser estándar (cuando el contenido es el mismo para todos) o a la medida (cuando se ajusta a las diferentes necesidades de aprendizaje de las personas o grupos).
4. Se actualiza al instante; por tanto, la información es más exacta.
5. Permite el acceso a cualquier hora o lugar. Su enfoque es del tipo justo a tiempo en cualquier momento. Puede ser local o global.
6. Universidad: se accede por medio de los protocolos internacionales de internet.
7. Construye comunidades de práctica, lo cual es un enorme motivador para el aprendizaje organizacional.

8. Estabilidad: los programas se pueden dirigir a 10 personas y aumentar a 10 000 sin el menor esfuerzo o costo por el incremento.
9. Ofrece un servicio valioso al cliente cuando se enfoca en el esfuerzo del *e-commerce* para ayudar a los clientes a buscar el beneficio del sitio.

Evaluación del programa de capacitación

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacita-

EVALUACIÓN CRÍTICA

APLICACIÓN DE LA TEORÍA DEL APRENDIZAJE A LA CAPACITACIÓN[23]

La capacitación es una forma de educación que debe emplear los principios de la teoría del aprendizaje, tanto en el diseño como en la implantación de programas formales e informales, a saber:

1. ***El personal en capacitación debe tener una motivación para aprender.*** **La motivación influye en el entusiasmo que la persona siente por el entrenamiento, capta su atención para las actividades y refuerza lo que se aprende. Las creencias y las percepciones del personal en capacitación influyen en su motivación para aprender. Si éste percibe que no le producirá nada o si no está motivado, no se puede esperar mucho de un programa de capacitación.**
2. ***El entrenado debe estar capacitado para aprender.*** **La persona debe tener ciertas aptitudes para aprender asuntos más complejos. La capacidad para aprender es importante para que el programa de capacitación se comprenda, asimile y aplique en el trabajo.**
3. ***El aprendizaje requiere de realimentación y de un refuerzo.*** **Las personas aprenden mejor cuando reciben un refuerzo inmediato de su nuevo comportamiento. El aprendiz debe ser recompensado por su nuevo comportamiento y esa recompensa debe satisfacer necesidades, como salario, reconocimiento, desarrollo y promoción. El aprendiz debe negociar y establecer parámetros de desempeño con sus superiores. Los puntos de referencia (*benchmarks*) del aprendizaje representan los objetivos que proporcionan una sensación de conquista cuando se alcanzan. Los parámetros proporcionan una medida para que la realimentación tenga significado para el aprendiz.**
4. ***La aplicación práctica aumenta el desempeño de la capacitación*. El pragmatismo es indispensable. Se debe dar tiempo al aprendiz para que asimile lo aprendido, para que lo acepte e interiorice y para que tenga confianza en lo que ha aprendido. Esto requiere de la práctica y la repetición del material y de la aplicación práctica en el trabajo. El trabajo debe sufrir cambios en razón de las nuevas técnicas y habilidades aprendidas.**
5. ***El material de capacitación debe tener significado.*** **Se debe presentar material que proporcione un aprendizaje en secuencia (como casos, problemas, discusiones y lecturas), el cual debe ayudar al capacitado con un proceso eficiente de aprendizaje. Los métodos de aprendizaje deben ser variados e innovadores. Lo que corroe el aprendizaje es el aburrimiento y no la fatiga. Todo método de capacitación debe tener significado y ser agradable e innovador.**
6. ***El material se debe comunicar con eficacia.*** **En el fondo, la capacitación es un proceso de comunicación. La comunicación se debe hacer de forma integral y comprensiva para garantizar la absorción y la incorporación de nuevos temas, como información, habilidades, actitudes y conceptos.**
7. ***El material debe ser transferible al trabajo.*** **El trabajador debe recibir la capacitación de la manera más próxima posible a su realidad de trabajo para que el material aprendido sea aplicable de inmediato en la práctica.**

¿Qué opina usted de lo anterior?

ción realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión —los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo— se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado.

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

1. *Costo:* cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
2. *Calidad:* qué tan bien cumplió las expectativas.
3. *Servicio:* satisfizo las necesidades de los participantes o no.
4. *Rapidez:* qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
5. *Resultados:* qué resultados ha tenido.

Si las respuestas a las preguntas anteriores fueran positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito. Si fueran negativas, el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría efecto.

La evaluación del programa ayuda a tener en mente una pregunta fundamental: ¿cuál es su objetivo? ¿En qué medida se ha alcanzado ese objetivo? Kirkpatrick[21] propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación:[22]

1. *La reacción* es la "prueba de la sonrisa" o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendaría a otros.
2. *Lo aprendido* evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.
3. *El desempeño* evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Los cambios de comportamiento se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación de 360° o las investigaciones de los colaboradores. Si no hay cambios conductuales, entonces la capacitación no funcionó o algo pasa con el programa de capacitación. Cuando el colaborador regresa al contexto de trabajo, un conjunto de factores puede apoyar el cambio de comportamiento, entre ellos el papel de apoyo del gerente y un clima que facilita e incentiva el intento por observar un nuevo comportamiento.
4. *El resultado.* Se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Ésta puede reducir costos de operaciones, aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo del ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido.

Posteriormente se incluyó un quinto nivel en la evaluación de la capacitación:

5. *El rendimiento de la inversión*, también llamado ROI (*return on investment*). Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

CAPACITACIÓN EN BIOTERÁPICA ÁNFORA, S.A.

El tercer paso de Maria do Carmo fue hacer más hincapié en la capacitación en el puesto y en el trabajo. Los puestos individuales cambiaron a trabajo en equipo y ello facilitó el intercambio de ideas, experiencias y conocimientos entre los miembros. Cada equipo funcionaría como un despacho de innovación por medio del liderazgo incentivador de los gerentes. La capacitación se convirtió en el motor impulsor de nuevas ideas hacia nuevas soluciones. ¿Usted cómo podría ayudarla?



Figura 12.8 *La evaluación de los resultados de la capacitación.*

Lo importante es especificar con claridad los objetivos propuestos para la capacitación y, en función de ellos, evaluar sus resultados. La evaluación del rendimiento de la inversión (ROI) en capacitación requiere la definición previa de indicadores, mediciones claras y objetivos. Los indicadores mencionados serían útiles para comprobar si la capacitación alcanzó sus objetivos y si valió la pena.

Tendencias de la capacitación

La Association Society for Training and Development (ASTD) subraya que las principales tendencias son:[25]

1. *El aprendizaje como estrategia empresarial*: las organizaciones que aprenden bien y rápido y que colocan a los recursos humanos en un nivel realmente estratégico alcanzan logros en los negocios mucho mejores que las que no lo hacen.
2. *El e-learning:* la TI está derribando las barreras, los costos, los horarios y los límites del aula tradicionales y expande e influye ostensiblemente en las acciones de capacitación.
3. *La capacitación como consultoría del desempeño:* en lugar de enfocarse en las actividades (lo que hacen las personas), la capacitación se enfoca en los problemas de desempeño de las personas, los equipos y la empresa (los resultados que alcanzan). Constituye uno de los medios más poderosos para aumentar las competencias y los resultados del negocio.
4. *Los líderes están concediendo gran valor al estilo coaching:* la transición de los estilos técnicos y cerrados a una actuación más humana y participativa exige de los gerentes una fuerte inversión en su conocimiento personal y en poner a disposición de sus equipos el liderazgo y el *coaching*. Aspectos como el diálogo frente a frente, la convergencia, el dar y recibir realimentación, la discusión de factores que perjudican la carrera de las personas, las relaciones interpersonales y la mejoría del desempeño están al alza.
5. *El papel del especialista en capacitación y desarrollo se está modificando:* en lugar de sólo ofrecer cursos y talleres,



EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN

Los programas de capacitación se pueden evaluar en cuatro niveles:

1. Evaluación al nivel organizacional:
- *a*) Aumento de la eficiencia organizacional
- *b*) Mejoría de la imagen de la empresa
- *c*) Mejoría del clima organizacional
- *d*) Mejor relación entre la empresa y los trabajadores
- *e*) Mejor atención al cliente
- *f*) Facilidad de cambios e innovación
- *g*) Aumento de eficiencia
- *h*) Implicación de los gerentes en las prácticas de capacitación

2. Evaluación al nivel de recursos humanos
- *a*) Reducción de la rotación y del ausentismo del personal
- *b*) Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados
- *c*) Incremento de los conocimientos de las personas
- *d*) Cambios de actitudes y comportamientos de las personas
- *e*) Aumento de la competencia de las personas
- *f*) Mejoría de la calidad de vida en el trabajo (CVT)

3. Evaluación al nivel de puestos
- *a*) Acoplamiento de las personas a los requisitos exigidos por los puestos
- *b*) Mejoría del espíritu de grupo y la cooperación
- *c*) Aumento de productividad
- *d*) Mejoría de la calidad
- *e*) Reducción del índice de accidentes en el trabajo
- *f*) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipamientos

4. Evaluación al nivel de capacitación
- *a*) Realización de los objetivos de la capacitación
- *b*) Rendimiento sobre las inversiones realizadas en capacitación

EVALUACIÓN CRÍTICA

LO QUE PROPORCIONA LA CAPACITACIÓN

Internamente:

1. **Mejora de la eficiencia de los servicios.**
2. **Aumento de eficacia en los resultados.**
3. **Creatividad e innovación en los productos y servicios que se ofrecen al mercado.**
4. **Mejor calidad de vida en el trabajo (CVT).**
5. **Mayor calidad y productividad.**
6. **Mejor atención al cliente.**
7. **Valor agregado.**

Externamente:

1. **Mayor competitividad organizacional.**
2. **Otras organizaciones asedian a los colaboradores de la empresa.**
3. **Mejora de la imagen de la organización.**
4. **¿Y qué más?**

¿Usted podría agregar otros aspectos de la capacitación exitosa?

LA ARH HOY EN DÍA

TEORÍA DE LOS RESULTADOS[24]

La subsidiaria brasileña de DuPont, uno de los mayores grupos químicos del mundo, no es la excepción a la regla. Todos los años gastaba fortunas en llevar a sus empleados a aulas y, a continuación, constataba que nada de lo que aprendían era útil en el quehacer diario. Los programas de capacitación, lejanos a la realidad, servían de poco y casi siempre eran para embellecer el currículo. DuPont decidió cambiar. Se asoció con Forum, una empresa estadounidense de consultoría administrativa, y emprendió la capacitación por resultados. Hoy, los cursos de DuPont se vinculan a proyectos prácticos y su evaluación depende de las metas alcanzadas. El director de recursos humanos dice que se cambió agua por vino.

Los modelos tradicionales de capacitación están a punto del agotamiento, en el aula el gerente es tratado de forma individual, distante de su equipo y de su ambiente de trabajo. DuPont obtuvo buenos resultados con este programa. Antes gastaba cerca de 240 dólares por cada hora de capacitación por colaborador. Después de la asociación, el costo bajó casi 85% y está en menos de 40 dólares. Es más, cada uno de sus 1 200 colaboradores recibía poco más de cuatro horas anuales de capacitación. Con Forum, la cantidad es ocho veces mayor: 32 horas por año. La idea es reducir al mínimo la capacitación en el aula y transferirlo al lugar de trabajo. Salir del aula significa también abandonar los viejos métodos. En lugar de cursos teóricos, como liderazgo y negociación, entre otros, DuPont decidió cambiar el enfoque. Cada equipo tiene sus propios proyectos en marcha y, en la práctica, pasa a recibir asesoría de Forum. Uno de los primeros proyectos fue la sustitución de gases compuestos con clorofluorocarbono (CFC) por un nuevo producto, el SUVA. Ambos usados en sistemas de refrigeración, pero el CFC ataca más la capa de ozono. Los compradores del producto son fabricantes de refrigeradores o profesionales autónomos responsables del mantenimiento de electrodomésticos. Una de las etapas de capacitación fue llamar a los clientes al interior de DuPont, con el objeto de convencerles de las ventajas del nuevo gas. Los conceptos de la capacitación son los mismos, pero la forma de aplicarlos es diferente: ahora es directa y en el quehacer cotidiano.

La manera de evaluar la eficiencia del programa también cambió. El criterio de Forum es conocido como diagnóstico de 360°, como en la evaluación del desempeño. Los subordinados, los jefes, los clientes, los compañeros y todos en torno al colaborador capacitado participan en la evaluación. Esto vale mucho más que la calificación de un profesor. Además, como el objeto de los cursos son asuntos prácticos, es posible vincular los resultados con la capacitación.

El nuevo concepto ayudó a la integración de los diversos niveles funcionales en los entrenamientos. Este tipo de capacitación sólo es viable si la información se comparte entre los participantes en los proyectos, cualquiera que sea su puesto o nivel. El método produjo resultados prácticos para la empresa. El vicepresidente de la división de nailon de DuPont mandó derribar todas las paredes de su departamento. Además, los escritorios, los teléfonos, las computadoras y demás equipamientos ahora son comunes para todos los trabajadores.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

CAPACITACIÓN EN BIOTERÁPICA ÁNFORA, S.A.

El cuarto paso de Maria do Carmo fue pedir a los gerentes que evaluaran el resultado de los programas con sus equipos. Con esto, el departamento de capacitación recibió la realimentación directamente de las áreas de actividad de la empresa. ¿Usted qué haría en su lugar?


NOTAS

CÓMO SACAR EL MÁXIMO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

1. El apoyo y el compromiso de la cúpula de la organización son indispensables, tal como ocurre en el caso de los programas de calidad total.
2. La participación de la alta dirección significa que el programa es válido. Mientras estuviera bajo las manos de la gerencia media el programa podría quedar en el aire.
3. Lo importante es relacionar la programación de la capacitación con los objetivos estratégicos del negocio. Ejemplo: si el objetivo es dejar al cliente satisfecho, el primer paso es preparar a los trabajadores que atienden al cliente, la excelencia de comportamiento, la calidad de los productos y servicios, el interés por servir y agradar y, sobre todo, preparar a toda la organización para que eso realmente ocurra.
4. La empresa debe crear un clima interno favorable a la capacitación y al entrenamiento de las personas, en el cual se incentiven nuevas habilidades, se privilegien la creatividad y la innovación y se valoren los nuevos conocimientos. El ideal sería una cultura organizacional que valore y subraye la capacitación y que proporcione oportunidades para poner en práctica nuevos conocimientos y nuevas soluciones. Es más, una empresa que siempre tenga nuevos conocimientos, nuevas posturas y nuevas soluciones de las personas.

ahora se ubica en el centro del proceso de aprendizaje e innovación de la empresa para ayudar a la organización y a las personas a crecer y a alcanzar el éxito en la alineación con las estrategias organizacionales.

Ésas son las buenas noticias. La mala es que no hemos conseguido transformar esas tendencias en la práctica diaria en muchas de nuestras empresas. Además, los tiempos actuales exigen de las organizaciones más que una simple capacitación; hacen falta nuevas soluciones, como:

1. *Enfocarse en identificar y explorar capacidades distintivas:* como la especialización o el dominio de ciertos aspectos básicos para impulsar el crecimiento y la competitividad sustentable. Para alcanzar un desempeño elevado, las empresas deben estudiar dónde pueden explotar su ventaja competitiva y lograr el mayor efecto posible. En general, esto impone la necesidad de reorganización, estructuración y flexibilización en torno al nuevo enfoque. Las personas deben estar preparadas para ello.
2. *Desarrollar sistemas que multipliquen los talentos:* como sistemas que identifican la atracción, el desarrollo y la retención de talentos para que la empresa atraiga al capital humano correcto y para que desdoble y utilice el conocimiento y las competencias críticas con mayor rapidez dentro de la organización.

LA ARH HOY EN DÍA

TEORÍA DE LOS RESULTADOS[26]

¿Los departamentos de capacitación y desarrollo han quedado obsoletos? La oferta de capacitación se está terciarizando o está siendo ofrecida por medio de proveedores de servicios en línea. En consecuencia, el número de personal en capacitación aumenta y los costos bajan. Existen servicios automatizados que ofrecen medios de capacitación, evaluación y otras funciones de recursos humanos. Muchos de ellos hacen mapas de información de las evaluaciones del desempeño a través de modelos de competencias. Ahora muchas organizaciones recortan sus inversiones en capacitación. Esperan que los nuevos candidatos admitidos estén capacitados y preparados para el trabajo. Con ello, está surgiendo un nuevo papel: el CLO (*Chief Learning Officer*). Sus actividades incluyen la planificación de cómo las empresas pueden desarrollar experiencias a lo largo de proyectos de capacitación que sirvan para las demandas de talento del futuro.[27]

CASO PARA DISCUSIÓN

EDUCACIÓN CORPORATIVA[28]

El papel de las organizaciones en el aprendizaje de sus trabajadores crece cada vez más. La educación corporativa dirige el enfoque al desarrollo de la plantilla de personal con miras a obtener resultados en los negocios. Es un modelo diferente de capacitación tradicional —hecho para transmitir conocimientos específicos de un asunto en el cual la persona presenta alguna deficiencia— y busca aportar una visión más amplia y de largo plazo.

La responsabilidad de la organización en la administración del conocimiento no significa una paradoja en relación con la iniciativa de las personas para su autodesarrollo. Las personas están preocupadas por el futuro y éste radica en la educación. Y la educación corporativa está siendo estimulada por un ambiente inquieto, curioso y revolucionario, provocado por factores externos —como la globalización, el desarrollo tecnológico, la competitividad, los cambios rápidos y descontinuos, etc.— que tienen impacto en la administración de las organizaciones. Se trata de incentivar el aprendizaje continuo para desarrollar actitudes, formas de pensamiento y hábitos, competencias y una visión del negocio, que puedan dotar a las personas de herramientas mentales que perfeccionen su trabajo. La administración del conocimiento procura alinear la educación de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.

Las empresas que privilegian la educación corporativa han creado sus propias universidades, las universidades corporativas. Esas empresas obtienen beneficios de las "escuelas en casa". Una investigación realizada en cien universidades corporativas de Estados Unidos, por la Corporate University Xchange, revela que el rendimiento de la inversión duplica el de una capacitación tradicional. Por cada dólar de entrenamiento tradicional el rendimiento es de 50 centavos.[29] En las universidades corporativas el rendimiento es de dos dólares. En vez de contar sólo con los cursos que se ofrecen en el mercado, las empresas cuentan con sus propias "universidades" para incrementar el perfeccionamiento constante de sus trabajadores. Las universidades corporativas, originarias de Estados Unidos, ganan fuerza como instrumento para capacitar a profesionales, de forma continua, y para superar la deficiencia en la formación práctica y específica de los profesionales y con la constatación de que los entrenamientos convencionales no siempre tienen aplicación directa en el trabajo. Accor (hotelería), Brahma (bebidas), Fischer América (publicidad), McDonald's (alimentación), Motorola (telefonía) y Souza Cruz (cigarros) son empresas que llevan a los profesionales, a los proveedores y hasta a los clientes a las aulas de sus propias universidades.

En la Universidad de la Hamburguesa, de la red de McDonald's ubicada en Alphaville, cerca de São Paulo, los gerentes pasan por una capacitación en el laboratorio de alimentos. Aprenden todo sobre el funcionamiento de las máquinas y los tiempos de fritura de los alimentos y obtienen una visión global de las operaciones del establecimiento.

En el grupo Accor, que opera en el sector hotelero y de la alimentación, la Academia Universidade de Serviços ocupa un área de 2 400 m^2 para proporcionar programas que van desde la base de las operaciones hasta la dirección. La capacitación va desde el botones hasta el gerente, cada uno con un programa específico para su actuación.

No es necesario construir predios ni aulas. En muchos casos el concepto de universidad corporativa existe, pero la estructura es virtual y utiliza el concepto de la realidad virtual. Es el caso de Brahma, Souza Cruz y Fisher América, que no tienen espacio físico. Brahma optó por la universidad corporativa cuando comprobó cuánto gastaba en capacitación y cuál era el rendimiento que esta inversión le producía a la empresa.

El resultado final de ese nuevo direccionamiento de la capacitación, según esas empresas, es la mejoría de los servicios que ofrecen y, por consiguiente, de las ganancias. Las antiguas unidades de capacitación hoy son vistas como fuentes de egresos, porque cada curso incluye gastos, como la ubicación, el alojamiento, la alimentación y el transporte del personal en capacitación. La educación corporativa deviene en una necesidad competitiva porque representa mucho más que un entrenamiento. La empresa también es aprendizaje y el producto es un mundo mejor. Es interesante recordar el concepto de las organizaciones que aprenden.

Universidad de McDonald's	Grupo Accor	Universidad de Brahma	Universidad de Motorola
Domicilio: Barueri, São Paulo **Inversión:** 7 millones de dólares **Inauguración:** 1997 Lo que enseña: capacitación específica en las áreas de alimentación, electricidad y refrigeración, cursos de interés general en las áreas de administración y calidad **Quién participa:** profesionales a partir de gerencia **Clases ya ofrecidas:** 2 000	**Domicilio:** Campinas, São Paulo **Inversión:** 3.6 millones de dólares **Inauguración:** 1992 **Lo que enseña:** la cultura del grupo y asuntos de interés general, como creatividad, satisfacción del cliente y etiqueta empresarial, depende de la necesidad de cada departamento **Quién participa:** trabajadores **Clases ya ofrecidas:** 17 400	**Domicilio:** no tiene espacio físico **Inversión:** no divulgada **Inauguración:** 1995 **Lo que enseña:** cursos específicos y de interés general, que se enfocan en las directrices de la empresa **Quién participa:** trabajadores **Clases ya ofrecidas:** 7 600	**Domicilio:** Jaguariúna, São Paulo **Inversión:** no divulgada **Inauguración:** 1999 **Lo que enseña:** cursos de administración y técnicos **Quién participa:** trabajadores, clientes y proveedores **Clases ya ofrecidas:** 2 000

Figura 12.9 *Ejemplos de universidades corporativas.*

3. *Desarrollar una cultura de innovación, aprendizaje y excelencia,* que motive a las personas y actúe como catalizador del conocimiento y de las competencias esenciales.
4. *Aumentar la densidad de las relaciones internas,* promoviendo la conexión, la sincronía, la convergencia y la solidaridad entre las personas para que puedan provocar efectos multiplicadores en sus actividades.

Resumen del capítulo

El capital humano se debe aplicar y desarrollar bien. La capacitación es una fuente de rentabilidad porque aumenta dicho capital, enriquece el patrimonio humano de la organización. La capacitación es un proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación y el desarrollo (CyD) constituyen procesos de aprendizaje, es decir, modifican el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos. La capacitación es un proceso de cuatro etapas: diagnóstico, diseño, implantación y evaluación. El diagnóstico significa levantar un inventario de las necesidades de capacitación por medio de métodos, como el análisis organizacional, el análisis de los recursos humanos, el análisis de la estructura de los puestos y el análisis de la capacitación. Por lo general se basa en indicadores *a priori* o *a posteriori.* Una vez hecho el diagnóstico, se sigue con el diseño del programa, es decir, quién debe ser capacitado, cómo capacitar, en qué capacitar, quién capacita, dónde, cuándo y para qué capacitar. La tecnología de la información moderna influye en la tecnología de la capacitación e implica recursos audiovisuales, teleconferencias, comunicaciones electrónicas, correo electrónico, multimedia, etcétera.

La conducción del programa de capacitación se hace por medio de técnicas para diseminar información, como lecturas, instrucción programada, y también a través de la capacitación en el puesto y en clase. Las técnicas de capacitación se clasifican en razón del uso, del tiempo y del lugar y se basan en la aplicación de la teoría del aprendizaje. La evaluación del programa de capacitación se puede basar en datos concretos, medidas

de resultados, ahorro de costos, mejoría de la calidad o ahorro de tiempo, y se puede hacer en tres niveles: organizacional, de recursos humanos y al nivel de los puestos. La teoría de los resultados ha sido muy utilizada en tiempos recientes.

Ejercicios

1. ¿Qué diferencia existe entre capacitación y desarrollo de personal?
2. Presente un concepto de capacitación.
3. Presente un concepto de aprendizaje.
4. ¿Cuáles son los tipos de cambios de comportamiento por medio de la capacitación?
5. Explique la transmisión de información.
6. Explique el desarrollo de habilidades.
7. Explique el desarrollo de actitudes.
8. Explique el desarrollo de conceptos.
9. Presente un concepto de capacitación como un proceso cíclico y continuo.
10. ¿Qué significa diagnóstico de las necesidades de capacitación?
11. ¿Cuáles son los métodos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación?
12. ¿Cuáles son los indicadores de las necesidades de capacitación?
13. ¿Qué significa diseño del programa de capacitación?
14. ¿Cuáles son los principales puntos de la programación de la capacitación?
15. ¿Cuáles son los principales tipos de capacitación?
16. Explique la tecnología de la capacitación.
17. ¿Qué significa conducción del programa de capacitación?
18. ¿Cuáles son las técnicas para transmitir y diseminar información?
19. ¿Cuáles son las técnicas para desarrollar habilidades?
20. Explique la clasificación de la tecnología educativa para la capacitación.
21. Explique la aplicación de la teoría del aprendizaje.
22. ¿Qué significa evaluación del programa de capacitación?
23. Explique la teoría de los resultados.

Paseo por internet

Visite los sitios siguientes:

www.about.com
www.afpontline.com
www.ameritradeplus.com
www.astd.com
www.astd.org
www.avilar.com
www.bigmind.org
www.blr.com
www.brainstorming.com.uk
www.change-management.com
www.chatfieldgroup.com
www.click2learn.com
www.clientskilss.com
www.clomedia.com
www.convergys.com
www.designedlearning.com
www.dju.com
www.dmreview.com
www.ehow.com
www.elearning.innovatia.net
www.elearningbrasil.com.br
www.engaginglearning.com
www.eshow2000.com/trainingconference
www.exed.hbs.edu
www.fastcompany.com
www.geolearning.com
www.gozatp.com
www.headlight.com
www.hewitt.com
www.hreonline.com
www.hungryminds.com
www.innovativelearningsolutions
www.instructiondesigninstitute.com
www.itgcompetencymodels.com
www.kodak.com
www.leading.innovations.com
www.learn2.com
www.learncma.com
www.learningcenter.com
www.learningtree.com
www.learnlets.com
www.managesmarter.com
www.morganintl.com
www.networkworld.com
www.outsourcing.com
www.questionmark.com
www.quinnovation.com
www.sas.com
www.smartforce.com
www.smarplanet.com
www.solsustainability.org
www.stalla.com
www.tdwaterhouse.com
www.teamspace.com

www.tectraining.com.br
www.thinq.com
www.trainingonashoestring.com
www.trainingoutsourcing.com
www.valueinnovations.com
www.vnu.com
www.workforce.com

Referencias bibliográficas

1. Samuel C. Certo, *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Allyn & Bacon, Boston, 1994, p. 274.
2. Gary Dessler, *Human Resource Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1997, p. 248.
3. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1995, p. 423.
4. David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins, *Human Resource Management,* John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 237.
5. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, Atlas, São Paulo, 2004, p. 495.
6. David E. Bartz, David R. Schwandt y Larry W. Hillman, "Difference Between 'T' and 'D'", *Personnel Administrator*, junio de 1989, p. 164.
7. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos, op. cit.,* p. 498.
8. R. Wayne Mondy, Robert M. Noe y Shane R. Premeaux, *Human Resource Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2002, pp. 217-291.
9. Tomado de: "Qual É a Mágica dos Líderes de Mercado?", *Exame*, 1 de marzo de 1995, pp. 84-86.
10. Fred Wiersema y Michael Treacy, *A Disciplina dos Líderes de Mercado*, Rocco, São Paulo, 1995.
11. Tomado de: Mário de Almeida, "Operários Devem Voltar à Escola", *Exame*, núm. 590, 16 de agosto de 1995, p. 30.
12. Adaptado de: Idalberto Chiavenato, *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa*, Makron Books, São Paulo, 1997, p. 136.
13. Tomado de: Clayton Netz, "Não Rasgue Dinheiro", *Exame*, núm. 663, 3 de junio de 1998, pp. 123-124.
14. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos*, *op. cit.*, 500-506.
15. Clayton Netz, "Nao Rasgue Dinheiro", *Exame*, núm. 663, 3 de junio de 1998, p. 123-132.
16. Dorothy Cottrell, Larry Davis, Pat Detrick y Marty Raymond, "Sales Training and the Saturn Difference", *Training & Development*, diciembre de 1992, pp. 38-43. Citado en George T. Milkovich y John W. Boudreau, Administração de Recursos Humanos, Atlas, São Paulo, 2000, pp. 375-376.
17. Basado en: Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos, op. cit*., pp. 505-506.
18. Tomado de: Samuel C. Certo, *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment,* Allyn & Bacon, Boston, 1994, p. 277.
19. Samuel C. Certo, *Modern Management*, *op. cit.*, p. 275.
20. Arthur Pereira Filho, "Mercedes constrói minifábrica em MG para treinar funcionário", *Folha de S. Paulo*, Caderno de Negócios, 19 de octubre de 1998, p. 3.3.
21. Donald Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1998.
22. Vea en internet: www.chatgieldgroup.com
23. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1995, pp. 425-426.
24. Tomado de: Leonardo Attuch, "Teoria Prática", *Exame*, núm. 582, 26 de abril de 1995, pp. 80-81.
25. Vea en internet: www.astd.org
26. Wilma Loures, "Seminário discute educação corporativa", *O Estado de São Paulo*, Caderno de Empregos 2, 25 de octubre de 1998, p. Ce2.11.
27. Vea en internet: www.management.wharton.upenn.edu
28. Wilma Loures, "Seminário discute educação corporativa", *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Empregos 2, 25 de octubre de 1998, p. Ce2.11.
29. Lia Regina Abbud, "Empresas Lucram com 'Escola de Casa'", *Folha de S. Paulo*, Caderno de Empregos, p. 1.1 y 1.4.

CAPÍTULO 13

DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y DE LAS ORGANIZACIONES

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir la necesidad de hacer cambios en las personas y en las organizaciones
- Comprender la oleada de reestructuraciones enfocadas a la innovación
- Emprender un programa de creatividad e innovación
- Describir las etapas del cambio organizacional
- Definir los métodos para el desarrollo de personas
- Describir las técnicas para el desarrollo organizacional

Lo que verá a continuación

- Los nuevos tiempos
- Una oleada de reorganizaciones
- Administración del conocimiento corporativo
- Tipos de conocimiento
- Creatividad e innovación
- Cambio organizacional
- Administración del cambio
- Desarrollo de personas
- Desarrollo organizacional

CASO INTRODUCTORIO

BANCO PLANETÁRIO

Como presidente del Banco Planetário, Pedro Behring se propuso colocarlo entre los mejores bancos de Brasil. Él consideró su interés por la calidad de los servicios como una prioridad para las 60 sucursales del banco. Sin embargo, en la práctica, las cosas no ocurrían como él deseaba. La compañía seguía siendo lenta, morosa y burocrática y sus servicios eran mediocres. Pedro reunió a la dirección completa para analizar el problema y buscar estimular el área de recursos humanos para que sirviera de punta de lanza en los cambios que eran necesarios. En la reunión Pedro le preguntó al director de recursos humanos qué debía hacer. ¿Usted qué haría si estuviera en el lugar del director de recursos humanos?

Sin lugar a dudas, uno de los aspectos más importantes de la administración moderna de personal es procurar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y de las personas. La legitimidad del área tiene estrecha ligazón con su capacidad para desarrollar a las personas, que es la única forma de superar los obstáculos que se presentan para el futuro de las organizaciones y para que siempre estén actualizadas y sean viables. Sin embargo, los procesos de capacitación y desarrollo de las personas abarcan cuestiones complejas, como la preparación de líderes, la introducción del *coaching* y el *mentoring*, la educación corporativa continua, la administración del conocimiento, la adquisición de nuevos talentos y el aprendizaje organizacional.

Vimos que la capacitación es un esfuerzo por lograr la mejora individual. Como tal, es indispensable, pero no suficiente para satisfacer las necesidades de la organización en un mundo en constante cambio. Se necesita un esfuerzo más amplio y comprehensivo de cambio y de mejora de la organización. ¿Por qué? Simple, porque estamos en una era de inestabilidad y de cambios que requieren de personas y de organizaciones dinámicas, flexibles, mutables e innovadoras. Los nuevos tiempos exigen nuevas organizaciones y que las personas adopten otra postura.

Los nuevos tiempos

La mayor parte de las organizaciones fue estructurada y organizada con pautas de relativa estabilidad y permanencia. El modelo tradicional de organización en el que se inspiraron fue moldeado a principios del siglo xx, para las condiciones de la era industrial. Las organizaciones se creaban pensando que durarían para siempre, como si estuvieran listas y terminadas y fueran perfectas y no necesitaran mejoras ni ajustes con el transcurso del tiempo. Las principales características del modelo mecanicista y tradicional eran: mando centralizado en razón de la jerarquía y control externo y absoluto del desempeño de las personas; puestos definitivos con atribuciones estrictamente delimitadas y tareas simples y repetitivas; reglas y reglamentos para establecer el orden y la eficiencia; departamentos funcionales con objetivos específicos y una orientación a la especialización; un modelo estático y conservador, en el cual no se preveía ningún cambio ni flexibilidad. Era como si el mundo no sufriera cambios.

Pero los tiempos cambiaron y hoy, en plena era del conocimiento y de globalización del mundo de los negocios, el creciente cambio y la inestabilidad del entorno han puesto en jaque al antiguo modelo rígido y definitivo de organización. Éste no sirve de mucho en los tiempos actuales. Ahora el entorno de las organizaciones es inestable e imprevisible y el modelo tradicional de organización simplemente no funciona en esas condiciones. Es necesario cambiar a las organizaciones para que sean competitivas en la era actual.

La teoría de la administración ya demostró que los ambientes estables exigen organizaciones mecanicistas, mientras que los entornos cambiantes exigen organizaciones orgánicas. La era industrial se caracterizó por un ambiente estable, de permanencia y de conservación.

LA ARH HOY EN DÍA

EL ESPECTÁCULO DE GENERAL ELECTRIC[1]

Cuando Jack Welch asumió la presidencia de General Electric (GE) en 1981, encontró una empresa burocratizada y dirigida hacia el interior. Welch emprendió los primeros esfuerzos por renovar la cultura organizacional de la compañía con un programa de diez años de innovaciones, uno de los más audaces en la historia de las empresas. Fue sintomático que Welch comenzara quemando el Libro Azul de GE, que era la guía de capacitación de los administradores de la empresa. Los programas tradicionales de capacitación se enfocaban exclusivamente en el análisis y las habilidades. Welch impuso, en conjunto con el director de capacitación de GE y con la Universidad de Michigan, el enfoque del aprendizaje por vía de la acción (*action learning*): los 3 500 trabajadores de GE, en equipo, debían resolver los problemas de negocios identificados por los dirigentes de la compañía. En los nuevos programas de desarrollo personal se empezaron a ventilar problemas como el mercado financiero de la India y de qué modo competir con Electrolux, Toshiba o ABB, Asea Brown Boveri. Al término del mes, frente a Welch y la dirección de GE, cada equipo hacía una presentación de las soluciones. Como reflejo del imperativo de la competencia global, los ejecutivos estudiantes de GE pasan por la biblioteca, aprenden haciendo y se dirigen al aeropuerto para enfrentar al mundo a través de entrevistas e investigaciones. Pies en marcha y manos a la obra.

Por ello, las organizaciones mecanicistas y burocráticas proliferaron durante la mayor parte del siglo XX. Con la era del conocimiento el cambio se aceleró y el mundo de los negocios se convirtió en un entorno inestable y turbulento, propio para las organizaciones orgánicas y flexibles que se adaptan mejor a las nuevas condiciones ambientales. Las particularidades del modelo orgánico son: reducción de los niveles jerárquicos y descentralización, control y dirección del desempeño en manos de las propias personas, puestos rotatorios y en constante redefinición, tareas cada vez más complejas y diferenciadas, ya no individuales sino desempeñadas por equipos multifuncionales, autodirigidos y con facultades, interacción constante para buscar la eficacia, órganos flexi-

Ambiente estable y previsible	Ambiente inestable e imprevisible
• Las demandas del producto o del servicio que ofrece la organización son estables y previsibles. El ciclo de vida del producto es largo.	• Las demandas del producto o servicio que ofrece la organización cambian drásticamente, porque los competidores introducen productos mejorados.
• Los competidores no cambian sus estrategias ni sus productos o servicios.	• Los competidores hacen cambios súbitos e inesperados en sus estrategias y en sus productos/servicios.
• La innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos son lentos y evolutivos. La necesidad de cambios en los productos/servicios se puede prever anticipadamente.	• La innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos son rápidos e intensos. Las organizaciones invierten en investigación y desarrollo para lograr innovar constantemente.
• Las políticas gubernamentales cambian poco en cuanto a la regulación y los impuestos de la industria.	• Las políticas gubernamentales cambian rápidamente en cuanto a la regulación y los impuestos para ir de la mano con la oleada de nuevos productos/servicios que introducen las empresas.

Figura 13.1 *El ambiente estable en comparación con el cambiante.*

Organizaciones mecanicistas	Organizaciones orgánicas
• Se da importancia a la cadena de mando. • División funcional del trabajo: problemas y tareas de la organización como un todo, sin que sean descompuestos en actividades especializadas. • Los puestos son sumamente especializados, definitivos y permanentes. • La jerarquía formal se utiliza para la coordinación. • Las descripciones del puesto son detalladas con la intención de presentar una definición precisa de los derechos, las obligaciones y los métodos técnicos para desempeñar cada trabajo. • La interacción entre trabajadores es vertical entre el superior y los subordinados. • Las instrucciones y las decisiones que toman los superiores rigen el comportamiento.	• Despreocupación por la cadena de mando. • Estructura de trabajo por divisiones y autosuficiente. La responsabilidad ante el trabajo no se considera un campo limitado de derechos, obligaciones y métodos. • Los puestos no tienen una definición clara, sino que se ajustan continuamente y se redefinen según lo exige la situación. • La comunicación se transmite por una estructura matricial o en forma de red. • La comunicación es más lateral que vertical y se hace más hincapié en la consulta que en el mando. La comunicación lleva más información y sugerencias que instrucciones y decisiones. • El comportamiento fomenta que los trabajadores recurran al autocontrol.

Figura 13.2 *Las organizaciones mecanicistas y las orgánicas.*[2]

LA ARH HOY EN DÍA

LO QUE LAS EMPRESAS TIENEN POR DELANTE[3]

La investigación del Progep —Programa de Estudios en Gestión de Personal— de la FEA/USP (Facultad de Economía y Administración de São Paulo, Brasil) efectuada en el año 2003 arroja tres desafíos que concentrarán la atención de los administradores:

1. **Ampliar los mercados en los que actúa la empresa (57%).**
2. **Reducir costos (39.8%).**
3. **Promover estructuraciones internas (29.6%).**

Las estrategias competitivas consideradas más relevantes para sus negocios son:

1. **Orientación a la excelencia en las operaciones, mediante la revisión de procesos y la reducción de costos como estrategias cruciales (para 37.6% de las empresas investigadas).**
2. **Orientación a los servicios (22.6%).**
3. **Búsqueda de cercanía con el cliente (18.8%).**
4. **Innovación de productos (16.7%).**

Las competencias organizacionales consideradas cruciales son:

1. **Administración de recursos humanos, con una calificación destacada (73.4%).**
2. **Administración de negocios (59.9%)**
3. **Administración de innovación de productos (40.8%)**

Esta arquitectura estratégica exigirá un modelo de administración de personas bastante diferente del modelo que aún prevalece en la mayoría de las organizaciones.

bles y cambiantes, cada vez más sustituidos por equipos; en fin, un modelo dinámico e innovador que busca la flexibilidad y la adaptación al mundo exterior.

El actual tránsito a un ambiente inestable provoca que las organizaciones migren de una estructura mecanicista y tradicional a una orgánica y moderna. Una

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

BANCO PLANETÁRIO

Pedro Behring consideró que la primera medida era dotar a Banco Planetário de una nueva estructura organizacional basada en equipos. La segunda, el cambio de la cultura tradicional por una nueva cultura, sustentada en el capital humano y la participación de las personas. Pero ¿cómo hacer todo eso en una organización tradicionalista y territorialmente dispersa? Pedro pidió al director de recursos humanos que presentara una sugerencia. ¿Usted qué haría en su lugar?

verdadera oleada de reorganizaciones ha sido la responsable de esta migración.

Una oleada de reorganizaciones

Las décadas de 1980 y 1990 se caracterizaron por una intensa oleada de reorganizaciones en las grandes corporaciones del mundo entero. Se habló mucho de reingeniería, *downsizing*, *rightsizing*, reestructuraciones, fusiones, tercerización (*outsourcing*), cuarterización y cosas así. Las grandes organizaciones dejaron a un lado el organigrama tradicional y empezaron a innovar en términos de estructura organizacional y de organización del trabajo. No lo hicieron por la simple vanidad de ostentar una estructura moderna, sino por la imperiosa necesidad de volverse más ágiles, flexibles, innovadoras y rápidas. Muchas de ellas comprimieron la jerarquía, recortaron niveles intermedios e invirtieron las cosas, hicieron que las personas que se relacionan con el cliente externo se convirtieran en los elementos más importantes de la organización. En vez de servir verticalmente a la jerarquía, el personal de la línea del frente empezó a servir horizontalmente al cliente, con la organización en la retaguardia o como herramienta de trabajo, como fue el caso de SAS (Scandinavian Airlines System). En esta oleada de reestructuraciones y reorganizaciones, las personas dejaron de ser un recurso productivo, o mero agente pasivo de la administración, para volver-

LA ARH HOY EN DÍA

EL CONOCIMIENTO COMO RIQUEZA

El conocimiento es una mezcla de experiencia condensada, valores de informaciones contextuales y discernimiento (*insight*) de una persona, el cual proporciona una estructura para la evaluación y la incorporación de nuevas experiencias e informaciones. El conocimiento está en la mente de las personas. Éstas transforman la información en conocimiento al hacer comparaciones, analizar las consecuencias, buscar las conexiones y conversar con otras personas sobre las informaciones recibidas. En las organizaciones el conocimiento está dentro de los documentos, las rutinas, los procesos, las prácticas y las normas. El conocimiento conduce a la acción para el desarrollo de nuevos productos o servicios, la toma de decisiones acertadas en cuanto a los clientes, la formulación de estrategias para enfrentar a los competidores, la logística que será adoptada, etc. Cuando el conocimiento deja de evolucionar, se convierte en una opinión o, lo que es peor, en un dogma. Por su importancia, ahora se considera que el conocimiento es un activo corporativo y las empresas exitosas piensan que es necesario administrarlo y rodearlo del mismo cuidado que dedican a obtener valor en otros activos con otros activos tangibles.[4] Cuanto más domine el conocimiento a las empresas, tanto mayor será su ventaja competitiva. ¿Por qué es vital el conocimiento? Porque todos los aspectos intangibles que agregan valor a la mayoría de los productos y servicios se sustentan en el conocimiento: el *know-how* técnico, el proyecto de producto, las estrategias de marketing, la comprensión del cliente, la creatividad personal y la innovación. La inteligencia humana está en la base de todo ello.[5]

 **NOTAS**

LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

La administración del conocimiento es la creación, identificación, integración, recuperación, capacidad para compartir y utilización del conocimiento dentro de la empresa. Se orienta a la creación y la organización de flujos de información dentro y entre los distintos niveles organizacionales a efecto de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización, sobre todo para incentivar el intercambio espontáneo de conocimiento entre las personas. A diferencia de lo que sucedía antes, cuando las empresas guardaban y escondían el conocimiento bajo siete llaves, por medio de la confidencialidad, la administración del conocimiento (*knowledge management*) busca orientar a la empresa entera para que produzca conocimiento, lo aproveche, lo difunda, lo aplique y lucre con él. Cada persona debe agregar valor a los procesos y a los productos de la empresa. Ese valor se alcanza al compartir el conocimiento y representa la esencia de la innovación. El secreto ya no está en que unos pocos detenten el conocimiento, sino en divulgarlo por toda la organización, en distribuirlo y difundirlo, y no en retenerlo o esconderlo.

se un agente activo y proactivo del negocio. Los activos tangibles —como el capital financiero, las instalaciones y la maquinaria—, que se compran en cualquier lugar del mundo como *commodities*, perderían espacio ante los activos intangibles —como los conocimientos, las habilidades y las competencias— que se deben construir a la medida.

Administración del conocimiento corporativo

Todo depende del conocimiento: pensar, razonar, decidir y hacer. Según Drucker, el conocimiento es la información que transforma algo o a alguien para que realice acciones o que dota al individuo o a la institución de la capacidad para actuar de manera diferente o más eficiente.[6] Conocimiento significa información estructurada y capaz de generar y agregar valor.

El conocimiento va más allá de lo que sabe o conoce una persona o un grupo de personas. También es lo que la organización sabe y conoce y que agrega continuamente, proveniente de fuentes internas y externas durante años o décadas.

Sin embargo, el conocimiento no se forma por azar. Debe ser administrado. La administración del conocimiento es el proceso mediante el cual las organizaciones generan valor a partir de su capital o sus activos intelectuales.[7] Cuando se habla de generar valor, ello implica

 **NOTAS**

DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los tres desafíos principales de la administración del conocimiento son:

1. *Crear una infraestructura administrativa del conocimiento.* Esta tarea implica la construcción de redes, bancos de datos, estaciones de trabajo, etc. Muchas organizaciones desarrollan centros de aprendizaje o universidades corporativas para tal efecto. Otras señalan a un ejecutivo de alto nivel —como gerente del conocimiento— para que se encargue y desarrolle el asunto.
2. *Construir una cultura del conocimiento.* Derribar barreras y crear mecanismos para el desarrollo y el mantenimiento del conocimiento en los distintos departamentos de la organización. Esto implica un cambio de cultura organizacional para incrementar el valor del conocimiento y ha traído una nueva concepción de la capacitación (y el aprendizaje) como un proceso de comunicación de conocimiento. Así, los profesionales de la administración de personas se vuelven agentes del aprendizaje y consultores de desempeño.
3. *Administrar resultados.* Para saber cuál es la forma de administrar el conocimiento que ayude más a producir o a ahorrar dinero y a documentar el impacto económico.

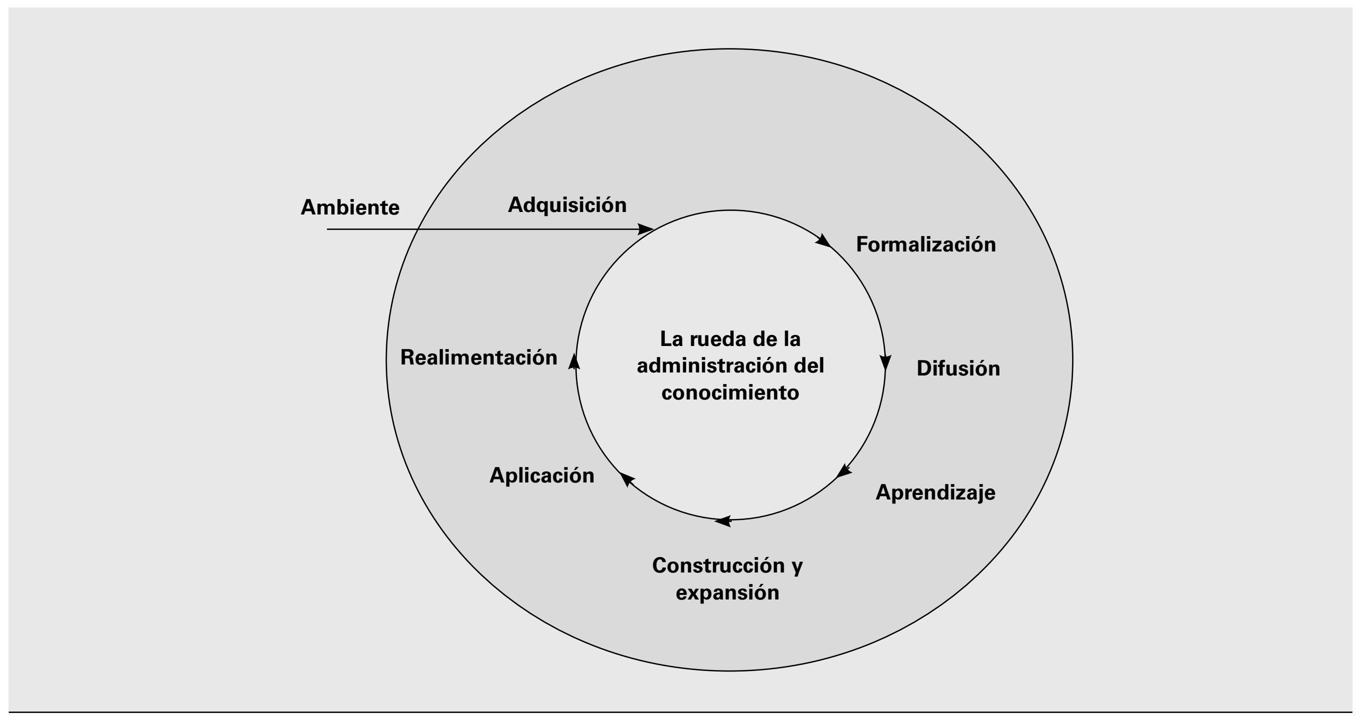


Figura 13.3 *La rueda de la administración del conocimiento.*

que los colaboradores, los administradores y los dirigentes deben aprovechar y compartir los activos intelectuales. Representa un esfuerzo por descubrir y aprender nuevas y mejores prácticas, nuevas y mejores soluciones. El conocimiento es la base del capital intelectual de las organizaciones.

El capital intelectual representa el inventario de los conocimientos generados por la organización y se expresa como:[8]

- Tecnología: patentes, procesos, productos y servicios.
- Información: conocimiento de los clientes, proveedores, competidores, entorno, oportunidades e investigación.
- Habilidades desarrolladas por los colaboradores.
- Solución de problemas en equipo, comunicación, administración de conflictos, desarrollo de inteligencia.

Todo lo anterior se une y orienta a crear valor agregado de forma continua para todos los miembros de la institución. En pocas palabras, es la suma de lo que saben todos los elementos de una organización y que le proporciona una ventaja competitiva en el mercado y para su futuro.

La administración del conocimiento busca identificar lo que se sabe o lo que se debe saber dentro de la organización. Significa crear, captar, archivar, organizar, sistematizar, difundir y aplicar el conocimiento, la información y la experiencia entre los colaboradores que tienen intereses y necesidades similares a efecto de crear innovaciones y generar rendimientos. En resumen, la administración del conocimiento está ligada a la decisión de cuál es el conocimiento relevante para la organización y que sirve para sus propósitos y proporciona resultados. La tecnología de internet facilita la mayor parte de los sistemas de administración del conocimiento. No obstante su base tecnológica (*hardware* y *software*), la administración del conocimiento se refiere mucho más a las personas, las relaciones de trabajo y la comunicación. En realidad, es una filosofía administrativa que combina las buenas prácticas de la administración propositiva del conocimiento con una cultura de aprendizaje organizacional que tiene por objeto mejorar el desempeño de los negocios.[9]

Tipos de conocimiento

El conocimiento puede ser explícito, cuando es objetivo, cuando se describe con claridad y se codifica en documentos, prácticas y capacitación. Toda la documentación, los modelos de negocios, los proyectos, los procedimientos y los métodos son ejemplos de conocimiento explícito, o que se puede comunicar y transmitir. Sin embargo, también existe el conocimiento tácito, que es sumamente subjetivo, difícil de comunicar, registrar, documentar o enseñar a otros,[10] porque está en el individuo y en su manera de interpretar la realidad. El conocimiento, sea tácito o explícito, de las personas y las organizaciones no puede ser aislado, porque éstas interactúan entre sí, generando un crecimiento exponencial, como muestra la figura 13.4.

La administración del conocimiento parte de la base de la administración de la información que proporcione el *hardware* o *software*, necesarios para captar, organizar, formalizar, difundir y compartir la información para la educación corporativa.

La administración del conocimiento, como muestra la figura 13.6, incluye tres niveles de integración.

Creatividad e innovación

Hace algunas décadas las organizaciones mecanicistas exigían de las personas un comportamiento burocrático, repetitivo y reproductivo. El enfoque se concentraba en la eficiencia, es decir, en hacer las cosas exactamente como las reglas, los métodos y los procedimientos de la organización indicaban. Las personas no podían pensar, sino sólo ejecutar y seguir las órdenes que les daban. Ahora, las organizaciones orgánicas imponen una nueva pauta de comportamiento de las personas, uno creativo e innovador. Ya no basta con la eficiencia ni con la repetición continua para la ejecución de las tareas. Si el mundo ha cambiado, las empresas también deben cambiar en la misma dirección y cada vez con mayor rapidez. Esto requiere cambios en los productos y los servicios, los métodos y los procesos, los equipamientos y la tecnología, la estructura organizacional y los puestos, pero, sobre todo, en el comportamiento de las personas. La creatividad es la base de todo ello.

La creatividad es la aplicación del ingenio y de la imaginación para presentar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución para un problema. Es

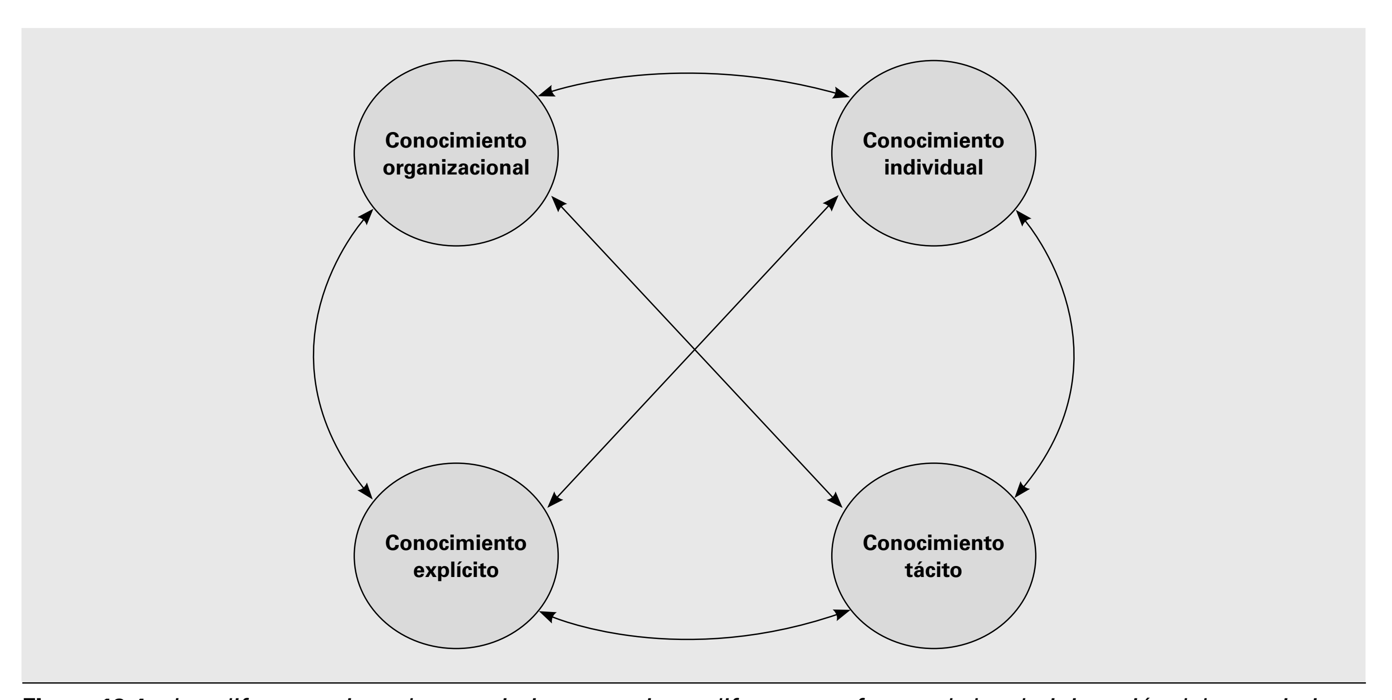


Figura 13.4 *Los diferentes tipos de conocimiento requieren diferentes enfoques de la administración del conocimiento*

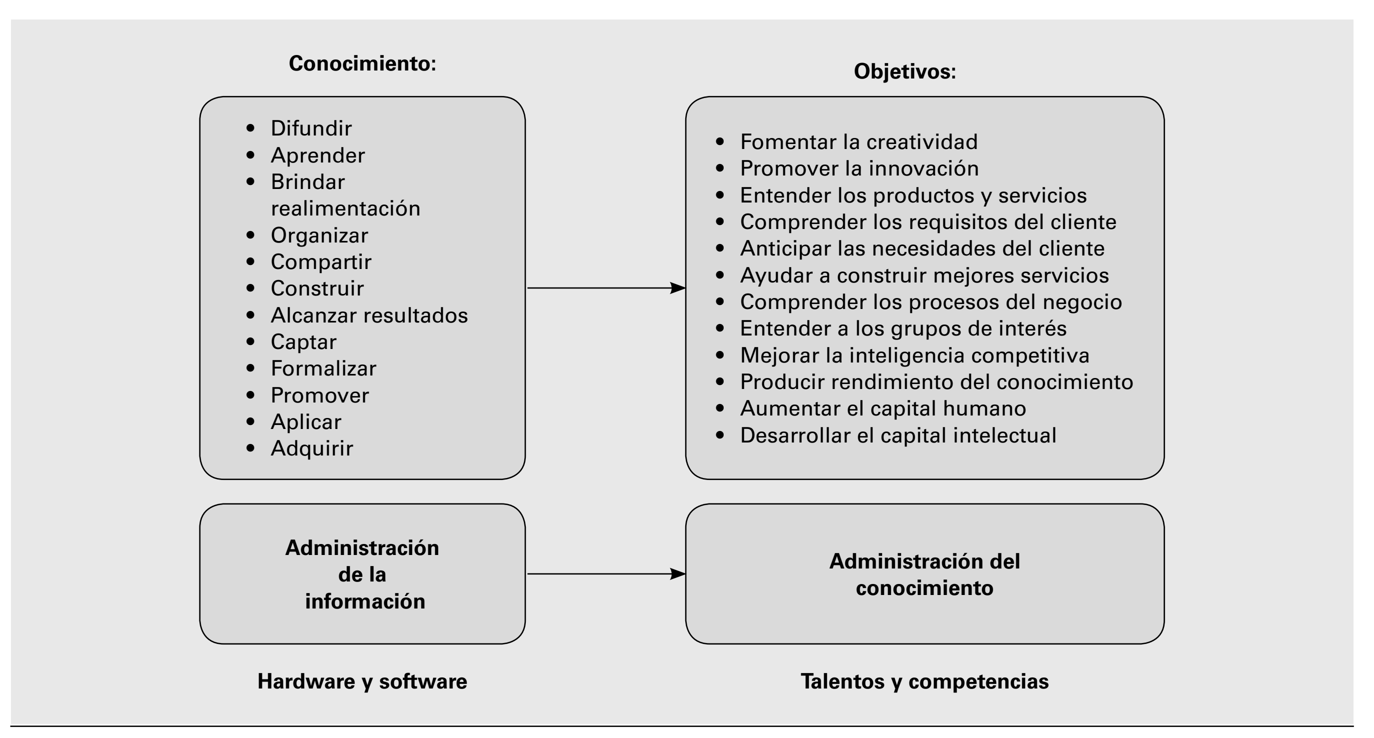


Figura 13.5 *Transformación del conocimiento en riqueza organizacional.*

esencial en las organizaciones que enfrentan demandas de un entorno inestable y cambiante. En situaciones complejas y versátiles de trabajo, los gerentes deben utilizar todas las ventajas de la participación, la implicación y las facultades atribuidas a las personas (*empowerment*) para estimular la creatividad individual y grupal. Al parecer, la habilidad para fomentar la creatividad y tolerar los errores hoy es una de las responsabilidades más impor-

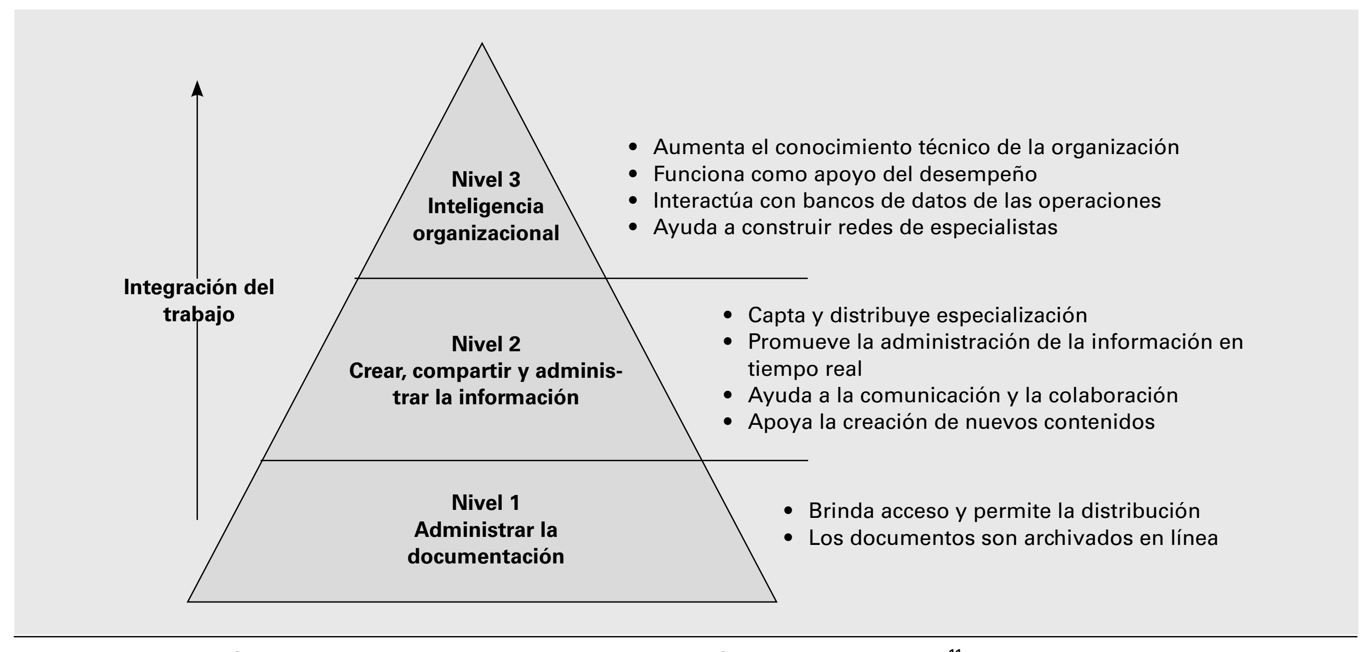


Figura 13.6 *La pirámide de los tres niveles de la administración del conocimiento.*[11]

LA ARH HOY EN DÍA

¿PARA QUIÉN TRABAJAN LAS PERSONAS?[12]

El presidente de Asea Brown Boveri (ABB) de Brasil afirma que "la empresa no trabaja para el presidente, sino para el cliente. El presidente está aquí para agregar valor. Su papel es mirar al largo plazo". ¿Cuál fue su mayor realización al mando de ABB? Según él, no fue el aumento de ventas ni la mayor utilidad. Fue la importancia que dio a las personas. Él acabó con el reloj para que los colaboradores checaran su entrada y salida. Dice: "La empresa debe mostrar confianza en su personal. Lo importante para ABB es elaborar productos de calidad y en el tiempo indicado. No interesa a qué horas se presenta el colaborador a trabajar. Los resultados del trabajo son más importantes que el horario."

Cuando Roberto Goyzueta era presidente de Coca-Cola Co., decía que su trabajo tenía un solo objetivo: agregar valor para la compañía, los clientes, los inversores, los proveedores y, principalmente, para los colaboradores. Ellos son los que hacen la compañía.

tantes de los administradores, porque quien se equivoca podrá acertar más pronto. La creatividad es la base del cambio constructivo y su aspecto más importante se llama innovación.

La innovación requiere de creatividad. La innovación es el proceso para crear nuevas ideas y ponerlas en práctica.[13] Es el acto de converger en nuevas ideas para aplicaciones concretas en una situación. En las organizaciones esas aplicaciones concretas se presentan de dos formas: la innovación de procesos, con la creación de nuevas maneras de hacer las cosas, y la innovación de productos, que deriva en la creación de productos o servicios nuevos o mejorados.

La administración de la innovación, tanto de procesos como de productos o servicios, incluye un apoyo intensivo a la invención (el acto de descubrir) y a la aplicación (el acto de usar). La invención se refiere al desarrollo de nuevas ideas. Ahora se requiere que los

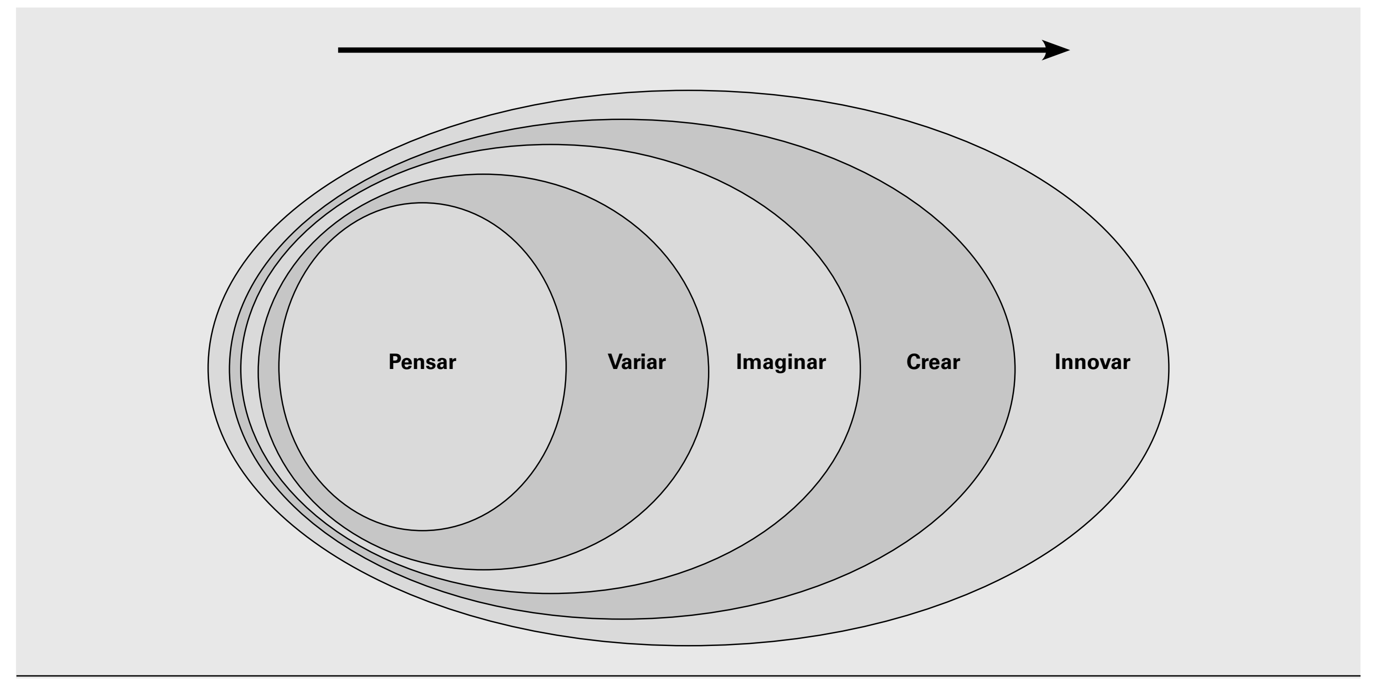


Figura 13.7 *Los caminos de la innovación.*[14]

LA ARH HOY EN DÍA

LA MAGIA DE LA INNOVACIÓN[15]

Apple siempre da lecciones de innovación. Su líder, Steve Jobs, es un administrador que tiene una visión y medios para hacerla realidad, recluta y mantiene a su lado a las personas indicadas y, claro está, en el lugar correcto, en el tiempo correcto y con la remuneración correcta. La creación y la producción del iPhone generaron 200 nuevas patentes en Estados Unidos, más del doble de las que Brasil registró en todo el año 2005. En Apple, 20% del tiempo de trabajo de las personas es libre y lo pueden dedicar a proyectos personales de innovación.

gerentes creen nuevos ambientes de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas a través de las personas. La aplicación se refiere a la utilización de los inventos para extraer su valor y sacar provecho de ellos. En este caso, los administradores deben asegurar la implantación de buenas ideas para nuevos o diferentes procesos de trabajo. Deben asegurar que el potencial comercial de las ideas para nuevos productos o servicios se realice a plenitud.



NOTAS

CÓMO CREAR UNA ESTRUCTURA PARA LA CREATIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Para generar un ambiente de creatividad en la organización es preciso:

1. Instituir y fomentar un programa de sugerencias en la organización.
2. Desarrollar grupos que generen ideas (*lluvia de ideas*).
3. Crear oficinas para la creación o la administración de conceptos.
4. Crear centros de creatividad en la organización.
5. Desarrollar círculos de calidad y de creatividad.
6. Elaborar programas de entrenamiento en creatividad.
7. Instituir un programa de mejora continua y de incremento de la innovación.
8. Investigar y desarrollar ideas con las personas.
9. Sostener reuniones de creatividad con regularidad.
10. Desarrollar a las personas para que actúen como facilitadoras de la creatividad.

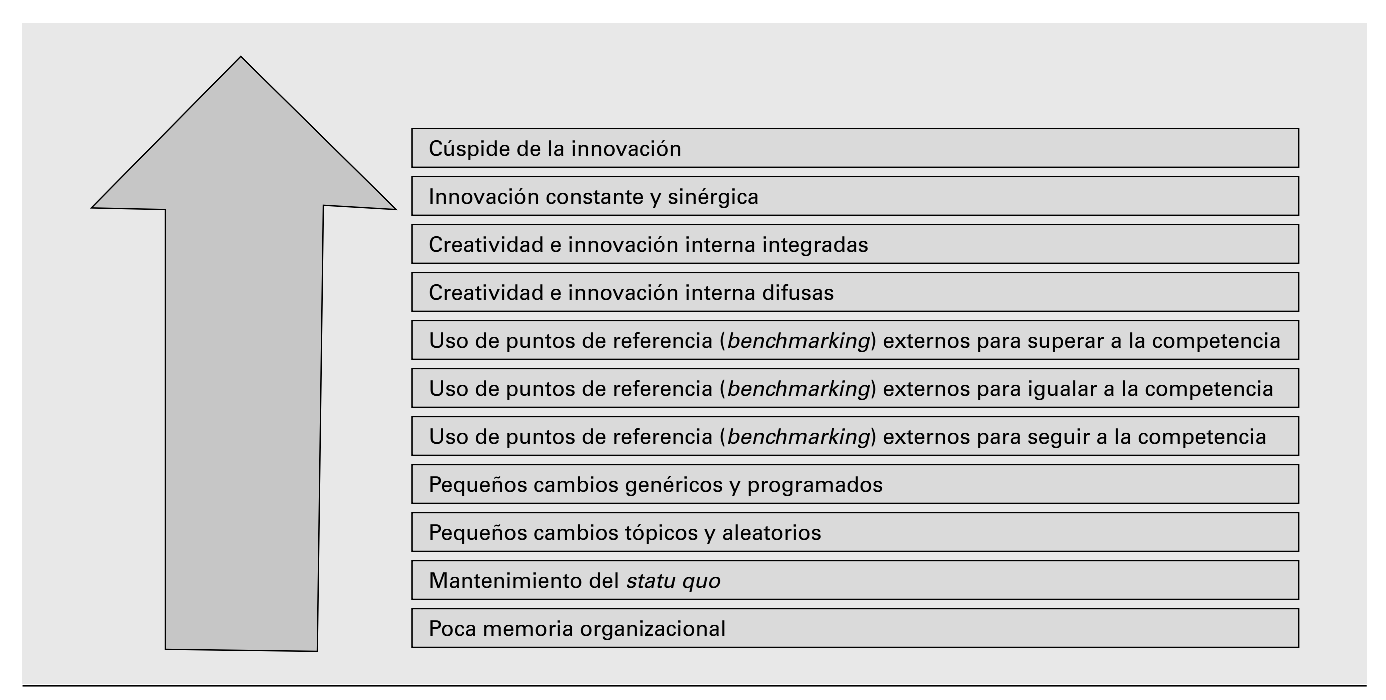


Figura 13.8 *Los niveles de innovación en las organizaciones.*

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

BANCO PLANETÁRIO

Para cambiar la estructura y la cultura del Banco Planetário, Pedro Behring buscó estimular la creatividad y la innovación. Aun cuando en buena parte de las actividades del banco predominan ciertos aspectos burocráticos y rutinarios, Pedro quería oxigenar y renovar su empresa, enfocarla totalmente en el cliente externo y fomentar el trabajo en equipo. Para empezar, derribó muros y símbolos jerárquicos (como oficinas de ejecutivos, estacionamiento privado, restaurantes y baños separados) a efecto de acercar a todos los trabajadores. Quería que el Departamento de Recursos Humanos le echase una mano en estas medidas. ¿Usted cómo actuaría si fuera el director de recursos humanos?

El proceso de innovación

Los profundos cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales son las grandes características del mundo actual. Estas condiciones de cambio y de transformación influyen enormemente en las organizaciones. En ellas, los administradores se deben ocupar de estimular, apoyar y alcanzar la innovación por medio de las personas.

El proceso de innovación ocurre en cuatro etapas:[16]

1. *La creación de ideas* proporciona nuevas formas de conocimiento en razón de descubrimientos, extensiones de conocimientos actuales o creatividad espontánea por la inventiva de las personas y la comunicación con otras.
2. *La experimentación inicial*, cuando las ideas son probadas por primera vez, en forma de conceptos, de prototipos o de muestras, en discusiones con otras personas, clientes, consumidores o técnicos.

La persona creativa	La organización creativa
1. Fluidez de conceptos Apertura mental	1. Canales de comunicación abierto Interacción con fuentes externas Territorios sobrepuestos. Sistemas de sugerencias, técnicas grupales (*lluvia de ideas*)
2. Originalidad	2. Asignación de problemas a no especialistas Atribuciones excéntricas Utilización intensiva de equipos
3. Menor autoridad Mayor independencia	3. Descentralización. Posiciones poco definidas Control relajado. Aceptación de errores Normas para correr riesgos
4. Alegría en el trabajo Curiosidad Exploración no disciplinada	4. Libertad de elección y búsqueda de problemas Cultura amplia y más flexible Libertad para discutir ideas
5. Persistencia Compromiso Enfoque dirigido	5. Recursos asignados al personal creativo y a proyectos que no tienen rendimiento inmediato Sistema de recompensas por la innovación Asignación de responsabilidades periféricas

Figura 13.9 *Características de las personas y las organizaciones creativas.*[17]

 NOTAS

SUGERENCIAS PARA INCENTIVAR LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL[18]

1. *Desarrolle la aceptación del cambio*. En la organización, las personas deben pensar que el cambio producirá beneficios, para ellas y para la empresa. Esa creencia aumenta cuando las personas participan con sus administradores en la toma de decisiones y en los asuntos que les conciernen, como la seguridad de empleo, por ejemplo, que son discutidos cuando los cambios son planificados e implantados. Esto elimina posibles resistencias personales a los cambios.
2. *Fomente las nuevas ideas.* Los administradores, desde la cima hasta los supervisores de primera línea, deben asumir con claridad, con palabra y acciones concretas que están totalmente abiertos a las nuevas ideas y enfoques. Para fomentar la creatividad, los administradores deben estar dispuestos a escuchar las sugerencias de sus subordinados y a implantar las buenas ideas o llevárselas a sus superiores.
3. *Permita una mayor interacción.* Se puede promover un clima permisivo y creativo si brinda a las personas la oportunidad de interactuar con otros miembros de su propio grupo de trabajo o de otros grupos. Esta interacción incentiva el intercambio de información útil, el libre flujo de ideas y las nuevas perspectivas para la solución de los problemas.
4. *Tolere los errores.* Muchas ideas nuevas pueden ser inútiles o tal vez no sea posible ponerlas en práctica. Los administradores eficaces aceptan el hecho de que se deben invertir tiempo y recursos en la experimentación de nuevas ideas, aun cuando éstas no conduzcan a una solución posterior.
5. *Defina objetivos claros y brinde libertad para alcanzarlos.* La creatividad de las personas debe tener un propósito y un rumbo. Por eso los administradores señalarán líneas de orientación y límites razonables para llevar cierto control sobre el volumen de tiempo y dinero que se invierten en el comportamiento creativo.
6. *Ofrezca reconocimiento.* Las personas creativas trabajan motivadas, incluso en tareas duras o que no les interesan, cuando son recompensadas por un trabajo bien hecho. Cuando los administradores ofrecen reconocimiento de forma tangible y clara, como premios y aumentos de sueldo, deben demostrar que la organización valora el comportamiento creativo.

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

BARRERAS PARA LA INNOVACIÓN[19]

¿Cómo impedir la innovación en su empresa? ¡Es muy fácil! Basta con seguir estas reglas para eliminar todo intento por innovar o crear:

1. ***Aislamiento de la alta gerencia;* promover los desacuerdos entre las personas y crear un clima de aversión a los riesgos y a las responsabilidades.**
2. ***Intolerancia a las diferencias;* negar la diversidad, crear homogeneidad y calificar de problemáticas a las personas que cuestionan el *statu quo*.**
3. ***Intereses ocultos;* enfocarse en las partes y no en el todo y hacer hincapié en la defensa de los intereses personales en lugar de los intereses generales o de los clientes.**
4. ***Acortar los horizontes;* hacer hincapié en los objetivos de corto plazo y no vislumbrar el potencial de las nuevas ideas, capaces de generar ganancias a largo plazo.**
5. ***Imponer el pensamiento racional;* tratar de hacer que la creatividad sea un proceso burocrático y hacer hincapié en los programas en sí y no en los resultados.**
6. ***Incentivos inadecuados;* utilizar recompensas y funciones para reforzar las rutinas, desalentar las sorpresas y las diferencias ligadas a la innovación.**
7. ***Burocracia excesiva;* dar fuerza a las reglas, la rutina, los procedimientos y la eficiencia; así se frustran la creatividad y la innovación.**

LA ARH HOY EN DÍA

LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

Estamos en la era del aprendizaje organizacional, de las organizaciones que aprenden a través de las personas, los valores y los sistemas que les permiten cambiar y mejorar continuamente su desempeño en razón de las lecciones de la experiencia. Las piedras maestras del aprendizaje organizacional son la creatividad y la innovación. Las organizaciones y sus administradores se deben adaptar constantemente a las nuevas situaciones para sobrevivir y prosperar. Esto requiere de una administración progresista. En opinión de Peter Senge, autor del libro *The Fifth Discipline*,[20] los administradores deben estimular y conducir el cambio para crear organizaciones que aprendan. Las organizaciones que aprenden desarrollan una capacidad continua para adaptarse y cambiar. Esto requiere de cinco disciplinas:[21]

1. ***Modelos mentales.* Las personas deben descartar sus viejos modos de pensar y las rutinas estandarizadas para resolver problemas o desempeñar sus trabajos y adoptar nuevas maneras de investigar, comprobar y mejorar.**
2. ***Dominio personal.* Las personas deben expandir sus habilidades para crear e innovar, y comunicarse abiertamente con otros (a lo largo de las fronteras verticales y las horizontales) sin temor a críticas o sanciones.**
3. ***Sistemas de pensamiento.* Las personas deben pensar en términos de procesos, estándares e interrelaciones de la organización con el ambiente, como parte de un sistema de relaciones y no simplemente en cosas estáticas.**
4. ***Visión compartida.* Las personas deben tener una visión común y compartida de lo que pretenden crear.**
5. ***Aprendizaje en equipo.* Las personas deben trabajar juntas para intercambiar las experiencias y los conocimientos de los distintos miembros de los equipos con el objeto de convertirlos en una acción coordinada e innovadora y de interesarse en un diálogo.**

El aprendizaje es la principal ventaja competitiva de una organización. Conduce a la creatividad y a la innovación. Aun cuando parezca un producto, el aprendizaje organizacional es un proceso, y no es fácil que los procesos se revelen de suerte que todo el mundo los pueda ver. Por tanto, es necesario que las organizaciones adopten una mentalidad de aprendizaje continuo, misma que será su principal ventaja competitiva.[22]

3. *Determinación de la viabilidad*. La viabilidad y el valor financiero de las ideas deben ser examinados mediante estudios formales que identifican los costos y los beneficios potenciales, así como los mercados y las aplicaciones potenciales.
4. *Aplicación final*. Se presenta cuando el nuevo producto finalmente se comercializa y cuando se pone a la venta en el mercado abierto o cuando el nuevo proceso es implantado como parte de la rutina normal de las operaciones.

La creatividad y la innovación constituyen una forma de vida en muchas organizaciones. Esto significa que ambas dependen de la cultura organizacional. 3M —una de las compañías estadounidenses más innovadoras y exitosas del mundo— atribuye su éxito a la creatividad de sus trabajadores. ¿Cómo lograrlo? Por medio de una cultura organizacional sumamente abierta y participativa, que privilegia a las personas. La libertad y la franqueza imperan en la organización. A efecto de fomentar la creatividad de las personas, 3M proporciona un tiempo al colaborador para que haga lo que mejor le parezca, dentro de su horario de trabajo. Esta libertad interna provoca que 3M consiga la proeza de lanzar un producto nuevo cada semana.

Cambio organizacional

El cambio es un aspecto esencial para la creatividad y la innovación en las organizaciones de hoy.[23] El cambio está en todas partes: en las organizaciones, en las personas,

en los clientes, en los productos y servicios, en la tecnología, en el tiempo y en el clima. El cambio representa la principal característica de los tiempos modernos.

El proceso de cambio

Cambiar significa pasar de un estado a otro diferente. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación o ruptura, dependiendo de su intensidad. Constituye un proceso compuesto por tres etapas: descongelación, cambio y recongelación.[24]

1. La *descongelación* se refiere a la fase inicial del cambio, en la cual las viejas ideas y prácticas son derretidas, abandonadas y desaprendidas. Representa la abdicación de la pauta actual de comportamiento, para sustituirla por una nueva. Si no hubiera descongelación, la tendencia sería volver a la pauta habitual de comportamiento. La descongelación significa que se comprendió la necesidad de cambiar.
2. *Cambio*. Es la etapa en la cual se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. Ocurre cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio implica dos aspectos. La identificación (el proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la nueva actitud o comportamiento y la aceptan) y la interiorización (el proceso mediante el cual las personas empiezan a observar las nuevas actitudes y comportamientos como parte de su pauta normal de comportamiento). En el cambio se aprenden las nuevas ideas y prácticas, de modo que las personas empiezan a pensar y a desempeñarse de una nueva manera.
3. *La recongelación*. Es la etapa final, cuando las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento. Significa la incorporación de una nueva pauta de comportamiento, de modo que se convierta en la nueva norma. La recongelación significa que la pauta aprendida forma parte de la práctica actual y se convierte en la nueva pauta de comportamiento que adopta la persona. La recongelación requiere de dos aspectos: el apoyo (el sostén por medio de recompensas que mantienen el cambio) y el refuerzo positivo (la práctica provechosa que provoca que el cambio tenga éxito). Es la etapa de estabilización del cambio.

Un agente de cambio es la persona, interna o externa a la organización, que conduce o guía el proceso de cambio en una situación organizacional. Puede ser un miembro de la organización, un consultor interno o uno externo. El agente de cambio cumple con el papel de iniciar el proceso y de ayudar a que ocurra el cambio. Los especialistas en administración de personal se perfilan como los consultores internos, mientras que los gerentes de línea se convierten en agentes de cambio dentro de las organizaciones. Para fungir como facilitador del proceso de cambio, el gerente de línea debe actuar de modo que incentive las etapas de descongelación, cambio y recongelación, como muestra la figura 13.10.

El proceso de cambio ocurre en un campo de fuerzas con actuación dinámica en varios sentidos. Por un lado están las fuerzas positivas de apoyo y sostén del cambio, del otro las fuerzas negativas de oposición y resistencia al cambio. En toda organización existe un equilibrio dinámico de fuerzas positivas que apoyan e impulsan los cambios y de fuerzas negativas que lo restringen e impiden. El sistema funciona dentro de un estado de relativo equilibrio —el concepto de equilibrio casi estacionario de Lewin— que se rompe cada vez que se introduce un intento de cambio. El cambio empieza a sufrir presiones positivas (de apoyo e impulso) y presiones negativas (de oposición y resistencia) creando un campo de fuerzas. Cuando las fuerzas positivas son más grandes que las negativas, el intento de cambio tiene éxito y éste ocurre en efecto. Por otra parte, cuando las fuerzas negativas son más grandes que las positivas, el intento por cambiar fracasa y éste no ocurre, prevalece la vieja situación.

El agente de cambio debe tratar de maximizar el efecto de las fuerzas positivas y minimizar el de las negativas para conducir el proceso de cambio con eficacia. Todo cambio rompe la rutina e impone una ruptura con el pasado. En realidad, el proceso de cambio organizacional es un poco más complicado y sigue una pauta común. Surge a partir de un estímulo interno o externo en forma de presión sobre la administración e incentiva la acción de cambio, como muestra la figura 13.11.

Descongelación	Cambio	Recongelación
Tarea del administrador: Crear el sentimiento de que se necesita un cambio	***Tarea del administrador:*** Implantar el cambio	***Tarea del administrador:*** Estabilizar el cambio
Por medio de:	**Por medio de:**	**Por medio de:**
• Incentivos para la creatividad y la innovación, los riesgos y los errores. • Buenas relaciones con las personas involucradas. • Ayuda a las personas que tienen un comportamiento poco eficaz. • Minimización de las resistencias al cambio que se manifiestan.	• Identificación de comportamientos nuevos y más eficaces. • Elección de cambios adecuados para las tareas, las personas, la cultura, la tecnología y/o la estructura. • Acción para poner en práctica los cambios.	• Creación de aceptación y de continuidad de los nuevos comportamientos. • Estímulo y apoyo necesarios para los cambios. • Uso de recompensas contingentes del desempeño y del refuerzo positivo.

Figura 13.10 *Las fases del proceso de cambio.*

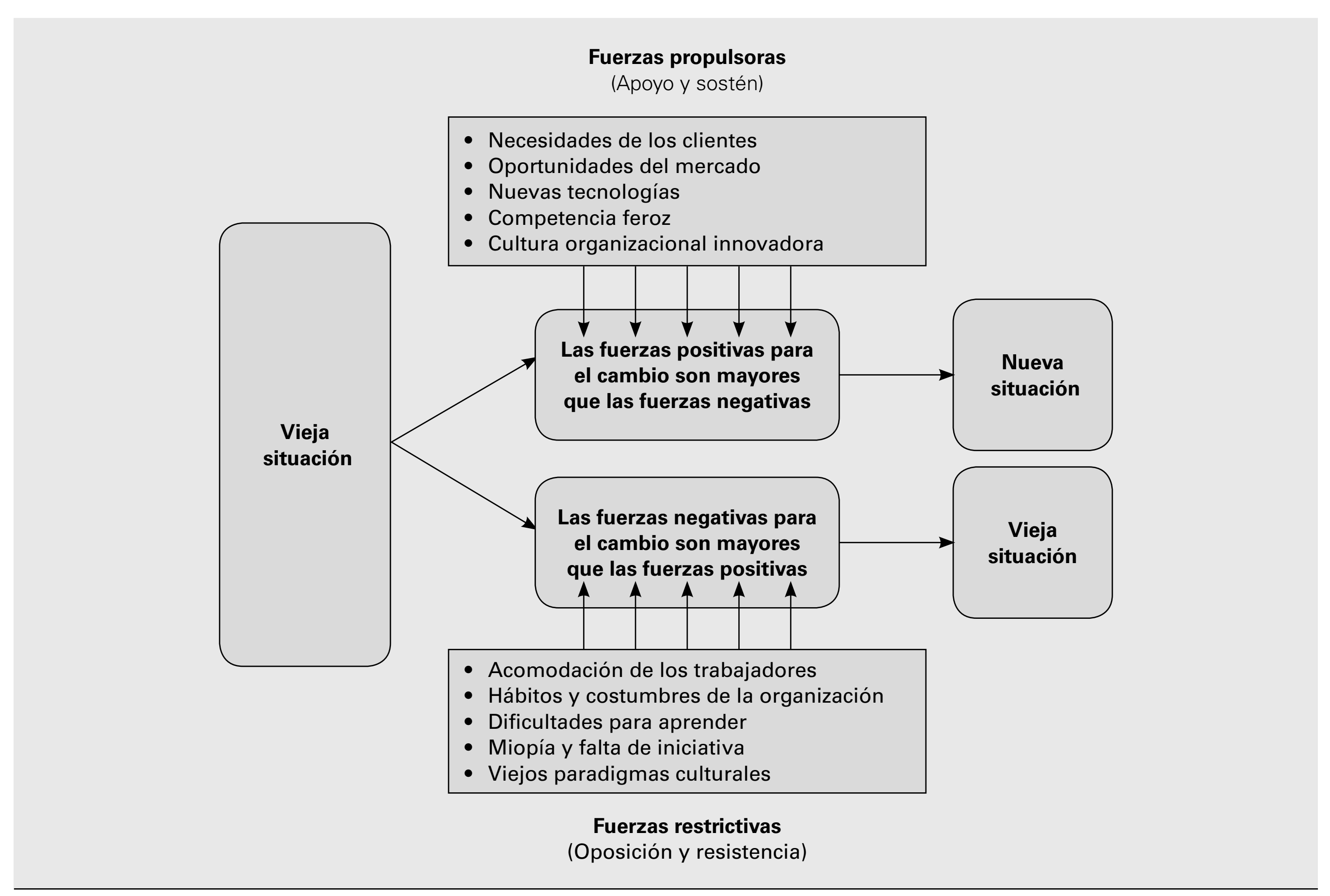


Figura 13.11 *Las fuerzas positivas y negativas en el proceso de cambio.*[25]

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

BANCO PLANETÁRIO

Pedro Behring quería hacer mapas de las fuerzas positivas y negativas del proceso de cambio que quería implantar en el Banco Planetário. El director de recursos humanos acudió a ayudarle con este fin. ¿Usted cómo procedería en este caso?

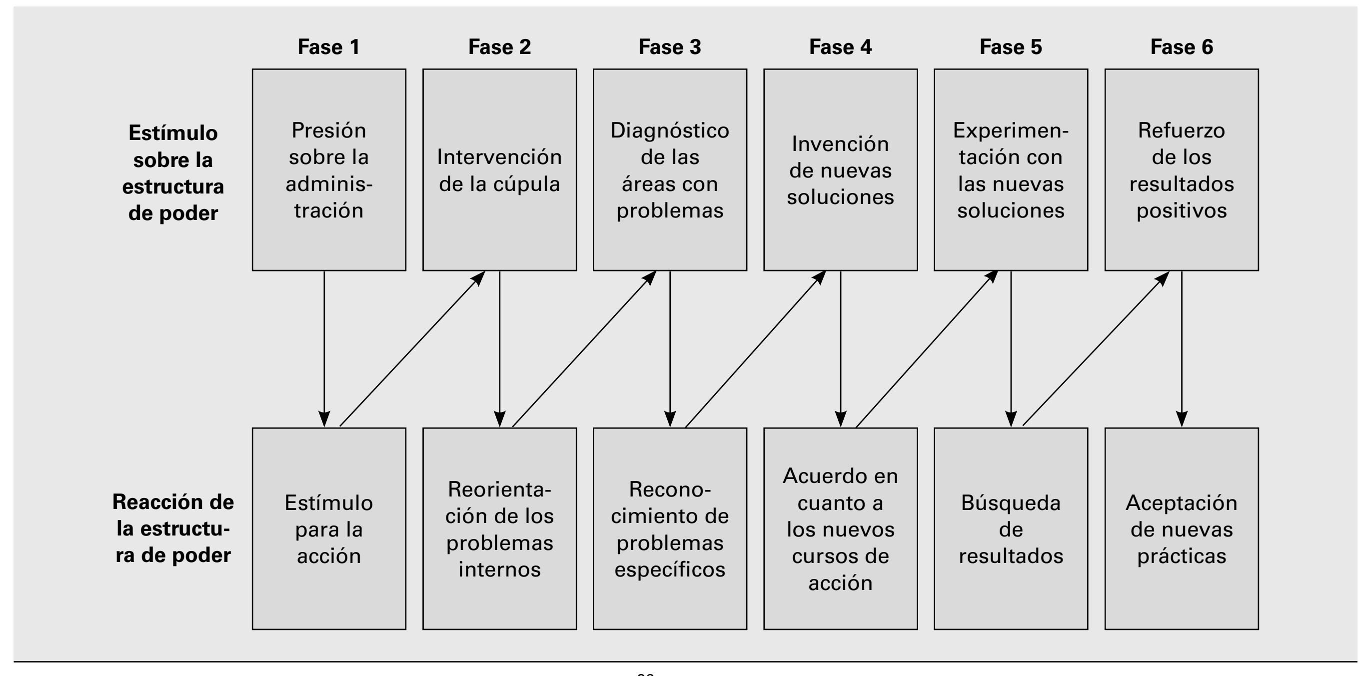


Figura 13.12 *Las seis fases del cambio organizacional.*[26]

El cambio produce nuevas prácticas e innova soluciones, pero para que éstas funcionen plenamente, es necesario que las personas también cambien. Ése es el papel del desarrollo de las personas.

Administración del cambio

Muchos programas de cambio organizacional simplemente no funcionan porque se limitan a cambios en el trabajo y no en la actitud ni en el comportamiento de las personas. El primer paso es cambiar el comportamiento individual para así tener condiciones que propicien el cambio en el comportamiento organizacional. Es el viejo problema de la gallina y el huevo. Por tanto, es necesario que las personas vean con claridad lo que se debe cambiar y que coincidan con ello para después lograr el cambio. De ahí en adelante se podrá cambiar la estructura organizacional que envuelve a las personas —como los sistemas de reconocimiento y recompensas, la arquitectura y los modelos de trabajo, la cultura organizacional—, todo ello en sintonía con el nuevo tipo de comportamiento.[27]

La mayor parte de las organizaciones entiende, equivocadamente, que administrar los cambios significa hacer pequeñas modificaciones triviales en algunos asuntos problemáticos, con el propósito de conciliar situaciones o de corregir errores. ¡Falso! La administración del cambio organizacional tiene un significado extremadamente amplio y sistémico. La figura que se presenta a continuación nos brinda una idea de los cinco

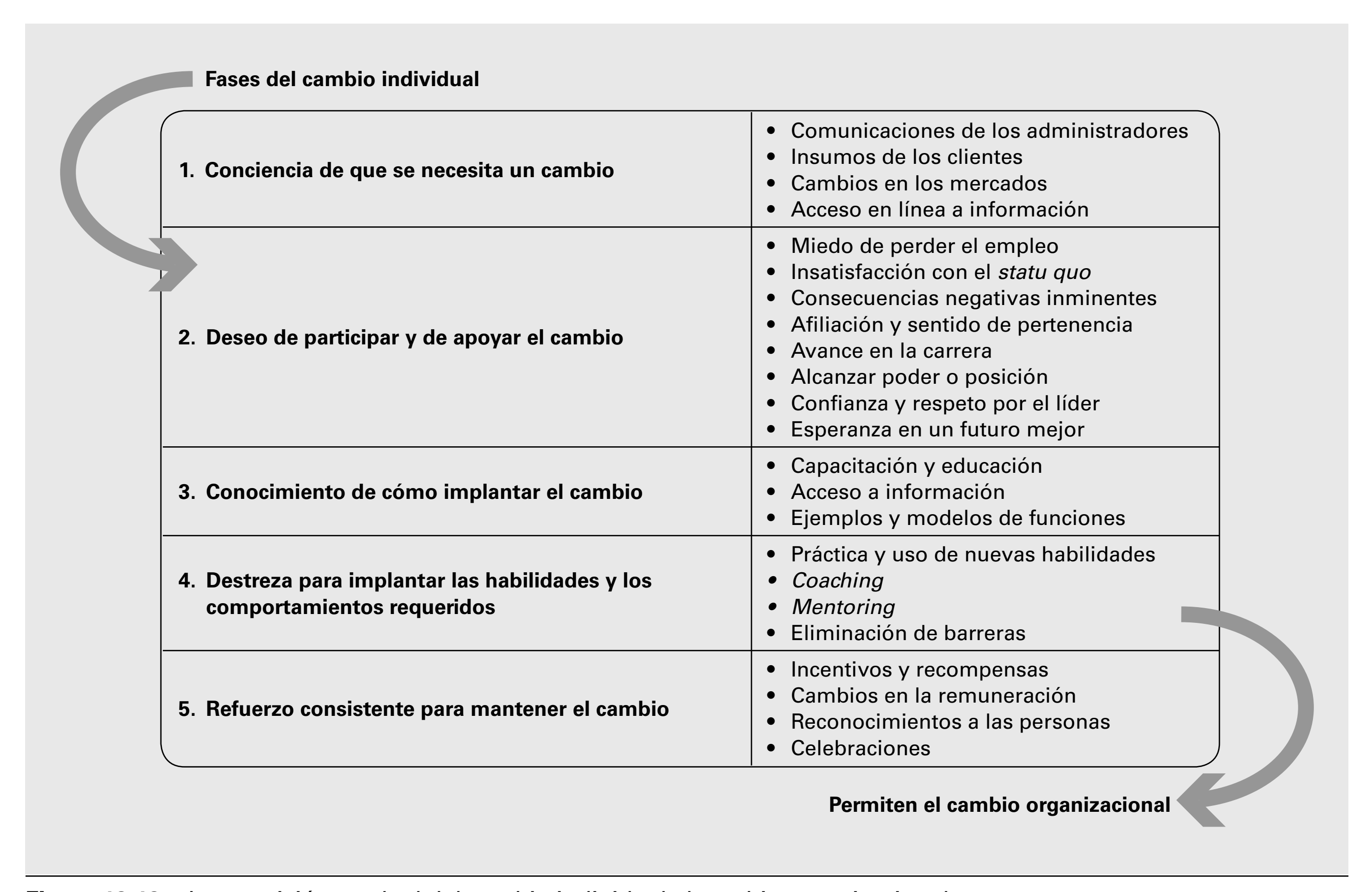


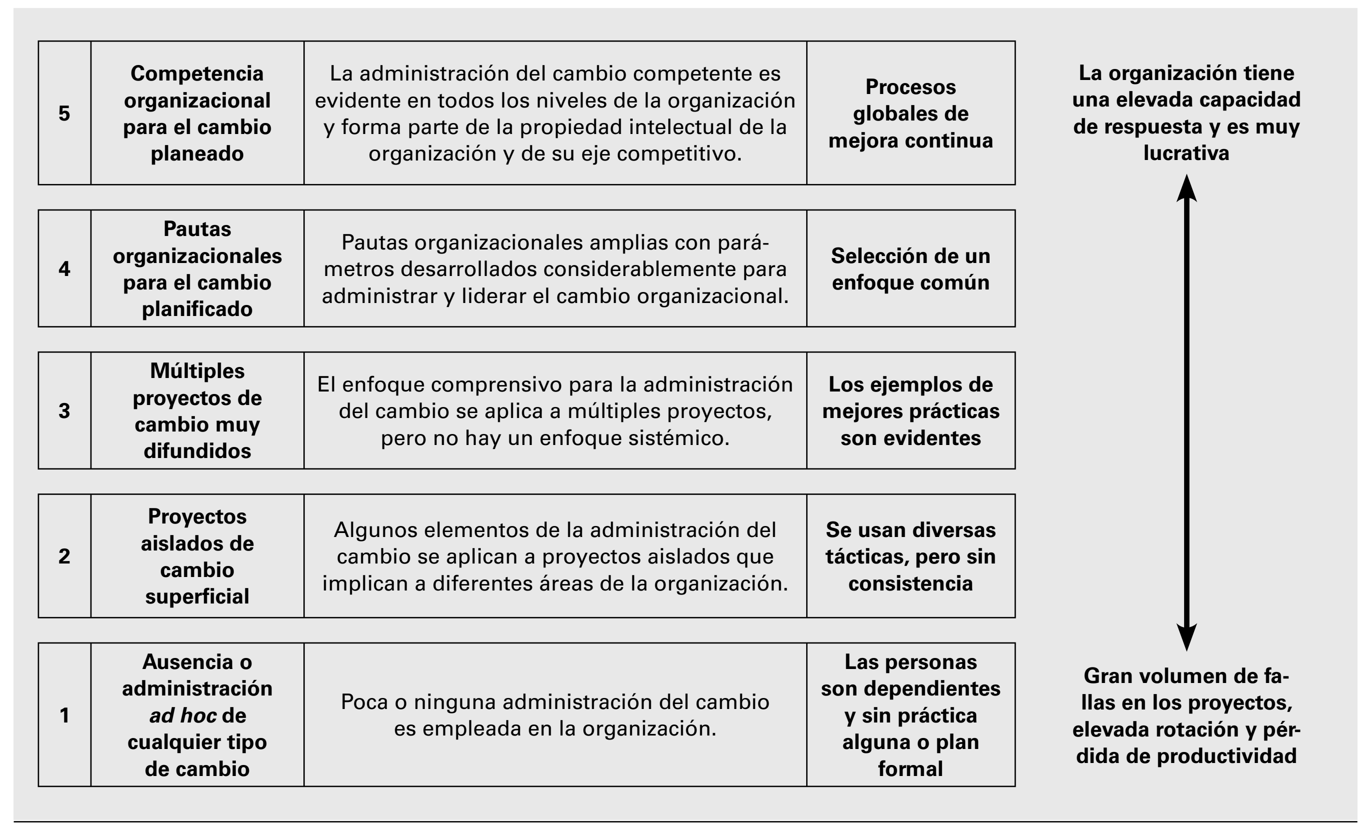
Figura 13.13 *La transición gradual del cambio individual al cambio organizacional.*

niveles de la administración del cambio organizacional. El nivel más alto —la competencia organizacional para el cambio planificado— muestra la administración del cambio en todos los niveles de la organización y en todas las áreas del negocio.

Desarrollo de personas

La capacitación y el desarrollo están a la orden del día. Las diferencias entre ambos fueron explicadas antes. El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras.[28] El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual.

Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar. En el enfoque tradicional el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, sólo los niveles más elevados. Con la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo, los empleados empezaron a tener mayor participación en los objetivos de sus puestos y mayor preocupación por la calidad y los clientes. Hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Ahora el desarrollo envuelve a todos los trabajadores.



5	**Competencia organizacional para el cambio planeado**	La administración del cambio competente es evidente en todos los niveles de la organización y forma parte de la propiedad intelectual de la organización y de su eje competitivo.	**Procesos globales de mejora continua**
4	**Pautas organizacionales para el cambio planificado**	Pautas organizacionales amplias con parámetros desarrollados considerablemente para administrar y liderar el cambio organizacional.	**Selección de un enfoque común**
3	**Múltiples proyectos de cambio muy difundidos**	El enfoque comprensivo para la administración del cambio se aplica a múltiples proyectos, pero no hay un enfoque sistémico.	**Los ejemplos de mejores prácticas son evidentes**
2	**Proyectos aislados de cambio superficial**	Algunos elementos de la administración del cambio se aplican a proyectos aislados que implican a diferentes áreas de la organización.	**Se usan diversas tácticas, pero sin consistencia**
1	**Ausencia o administración *ad hoc* de cualquier tipo de cambio**	Poca o ninguna administración del cambio es empleada en la organización.	**Las personas son dependientes y sin práctica alguna o plan formal**

Figura 13.14 *Los distintos niveles de la administración del cambio organizacional.*[29]

 **NOTAS**

DEFINICIÓN DE DESARROLLO, CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN[30]

- *El desarrollo organizacional* es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividad: capacitación, educación y desarrollo.
- *El desarrollo gerencial* es el conjunto organizado de acciones educacionales que tiene por objeto desarrollar las habilidades y las competencias administrativas, como el liderazgo, la motivación, la conducción de equipos y, sobre todo, la administración de los procesos de la administración de personas.
- *El desarrollo personal* está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional.
- *La capacitación*, compuesta por las experiencias organizadas de aprendizaje que se concentran en el puesto que se ocupa actualmente en la organización. La capacitación debe aumentar la capacidad del trabajador para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales.
- *La educación* es el conjunto holístico de las experiencias de aprendizaje que preparan a la persona para enfrentar la vida y para adaptarse a los desafíos del mundo actual.

LA ARH HOY EN DÍA

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Geus afirma que la organización exitosa es aquella que aprende eficazmente. La habilidad para aprender antes que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sustentable. Cuando se fomenta el aprendizaje, las personas serán capaces de:[31]

1. **Desarrollar nuevas competencias, para comprender los negocios y las causas y los efectos de ciertas decisiones estratégicas.**
2. **Llegar a una nueva *inteligencia* de la forma en que la misión de la organización influye en las decisiones cotidianas de la organización.**
3. **Visualizar nuevos horizontes, combinando la nueva *inteligencia* y las competencias para ayudar a las personas a ver con más claridad lo que deben alcanzar y cómo lograrlo.**
4. **Sentirse recompensadas por su trabajo, porque las personas se sienten más satisfechas y realizadas con lo que hacen cuando aprenden y desarrollan sus habilidades y competencias. Cuando las personas se sienten bien recompensadas por su trabajo, se suelen volver excelentes trabajadores, comprometidos con los objetivos de la organización, factor que contribuye al desarrollo y el éxito de las organizaciones a largo plazo.**

Métodos para el desarrollo de personas

Existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desenvolver las habilidades personales dentro del trabajo (como la rotación de puestos, los puestos de asesoría y la asignación de comisiones) y fuera del trabajo (como los cursos y seminarios, los ejercicios de simulación y la capacitación fuera de la empresa).

Los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son:[32]

1. *La rotación de puestos*. Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de puestos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical significa que la persona es ascendida provisionalmente a un puesto más complejo. La rotación horizontal funciona como una transferencia lateral de corto plazo y tiene por objeto que la persona absorba conocimientos y experiencias de igual complejidad.

   La rotación de puestos representa un excelente método para ampliar la exposición de la persona a las operaciones de la organización y para transformar a los especialistas en generalistas. Permite aumentar las experiencias individuales y estimula el desarrollo de nuevas ideas, al mismo tiempo que brinda la posibilidad de una evaluación más amplia y confiable del desempeño del trabajador.
2. *Puestos de asesoría.* Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso. La persona trabaja como asistente de *staff* o en equipos de asesoría directa y desempeña diferentes tareas bajo la guía y con el apoyo de un administrador.
3. *Aprendizaje práctico.* Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos. En general, se aplica en conjunto con otras técnicas. Muchas personas en capacitación trabajan juntas para desarrollar proyectos que requieren cooperación.
4. *Asignación de comisiones.* Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización. Por lo general, esas comisiones son de naturaleza temporal y efímera y actúan como fuerzas de tarea diseñadas para resol-

ver un problema específico y proponer soluciones alternas y recomendaciones para su implantación. Las asignaciones temporales son interesantes y desafiantes porque permiten que la persona tenga más contacto con otros miembros de la organización, amplíe su comprensión y goce de más oportunidades de crecimiento.

5. *Participación en cursos y seminarios externos.* Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas. Se realiza con cursos o seminarios *internos*, con la ayuda de consultores, proveedores, etc. Actualmente, las organizaciones utilizan la tecnología de la información para ofrecer enseñanza a distancia, con un facilitador que puede estar en otro lugar, mientras la presentación se transmite simultáneamente en varios lugares, como es el caso de la videoconferencia.[33] British Airways utiliza la enseñanza a distancia para capacitar a sus trabajadores para puestos de supervisión. Los colaboradores, ubicados en distintos países, tienen la posibilidad de recibir capacitación y entrenamiento de diferentes organizaciones sin necesidad de costosos viajes, desplazamientos ni hospedaje.[34]
6. *Ejercicios de simulación.* La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones (*role playing*), etc. En el análisis de los estudios de casos se utiliza la experiencia de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique problemas reales, analice las causas, plantee soluciones alternas, seleccione la que considera más adecuada y la implante. El estudio de casos despierta estimulantes discusiones entre los participantes y brinda excelentes oportunidades para que la persona defienda sus habilidades analíticas y sus opiniones. Los juegos de empresas y los ejercicios de dramatización colocan a la persona en el papel de autor de problemas administrativos o de participante en ellos. Los ejercicios de simulación tienen la ventaja de que permiten crear un ambiente similar al de las situaciones reales en las que trabaja la persona, pero sin los elevados costos que implican las acciones reales indeseables. No obstante, es difícil simular todas las situaciones de la vida cotidiana.
7. *Capacitación fuera de la empresa.* Una tendencia reciente es utilizar capacitación externa, muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella. Por lo general, este tipo de capacitación es proporcionada por organizaciones que se especializan en entrenamiento y desarrollo y que ofrecen esquemas integrados, con un enfoque para enseñar a los empleados la importancia de trabajar en conjunto, en equipo.
8. *Estudio de casos*. Es un método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver. Se trata de una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución, desarrolla habilidades para el análisis, la comunicación y la persuasión.
9. *Juegos de empresas*, también llamados *management games* o *business games.* Son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas.
10. *Centros internos de desarrollo* o *in house development centers*. Se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales, por ejemplo, las universidades corporativas.
11. *Coaching*. El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un *coach*. El *coaching* se refiere al conjunto de todas esas facetas.[35]

Los dos tipos de métodos de desarrollo de personal fuera del puesto son: la tutoría y la asesoría.

1. *Tutoría o mentoring*. Se trata de la ayuda que los ejecutivos de la cúpula ofrecen a las personas que aspiran a subir a niveles más altos dentro de la organización.[36] El avance en la carrera requiere que las personas sean favorecidas por otras que tienen puestos dominantes en la organización y que definen los objetivos, las prioridades y las normas de la organización.[37]

   Se habla de tutoría cuando un ejecutivo desempeña un papel activo para guiar y orientar a una persona en su carrera. De la misma manera que un técnico deportivo observa, analiza y trata de mejorar el desempeño de los atletas, el tutor brinda orientación dentro de la jerarquía corporativa, guía y aconseja, y presenta críticas y sugerencias para ayudar al crecimiento del colaborador.[38] Los tutores o los mentores son ejecutivos que se ofrecen para ayudar a los colaboradores de distintas áreas de la empresa y les proporcionan un sistema de apoyo y sostén profesional y político. Empresas como Motorola, Tenneco y Prudential promueven internamente a los gerentes que brindan tutoría y tienen éxito en el sistema corporativo de apoyo a los trabajadores.[39] En este sistema de sostén, el mentor guía y orienta al candidato y responde por él en los círculos más altos de la organización. Esta herramienta presenta ventajas, como aprender haciendo, por las posibilidades de una intensa interacción y rápida realimentación del desempeño de las tareas. Las mayores desventajas son: la tendencia a perpetuar los actuales estilos y prácticas de la organización y la capacidad del mentor/tutor para ser un buen entrenador. La eficacia de esta técnica depende de la capacidad del tutor. La tutoría puede ocurrir en cualquier nivel de la organización. Sin embargo, una persona puede ser un excelente ejecutivo sin que, por ello, sea capaz de crear un ambiente de aprendizaje y apoyo.

2. *Asesoría de los trabajadores.* El administrador ofrece consejos con la intención de asesorar a las personas en cuanto al desempeño de sus actividades. La asesoría se parece el enfoque de la tutoría, pero difiere en un aspecto: se presenta cuando surge algún problema de desempeño y el enfoque de la discusión se relaciona con un proceso de disciplina. El administrador debe intervenir cuando el colaborador presenta un comportamiento que no es consistente con el ambiente de trabajo (ausencias, retrasos, irritación, insubordinación) o es incapaz de desempeñar su trabajo satisfactoriamente. No obstante, antes de que ocurra la intervención, es imperativo que el administrador identifique claramente el problema. Si el problema de desempeño se relaciona con la capacidad del colaborador, entonces el esfuerzo del administrador será como facilitador de la capacitación o del desarrollo. El proceso de asesorar a los trabajadores exige que el administrador tenga una enorme habilidad para escuchar y persuadir.

Desarrollo de carrera

El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas.

Los primeros planes de desarrollo de las carreras que adoptaron las organizaciones eran formales y rígidos y con una orientación exclusiva en las necesidades de la organización, con una planificación previa y una preparación anticipada de los trabajadores para la expansión, los nuevos mercados y otros cambios organizacionales. Sin embargo, en fechas recientes, estos planes dejaron de ser unilaterales y ahora abarcan tanto las necesidades de la organización como las de las personas involucradas.

Algunas organizaciones empiezan a atribuir a los propios trabajadores la responsabilidad de administrar su carrera y les ofrecen todas las condiciones y apoyos posibles para que escojan adecuadamente y tengan éxi-

EVALUACIÓN CRÍTICA

AMPLIAR LOS CONOCIMIENTOS EVITA EL DESEMPLEO[40]

Ante la situación socioeconómica actual, a las personas y a las organizaciones les preocupan más los índices de desempeño que un fenómeno menos visible, pero mucho más grave: la erosión que provoca la diferencia entre la velocidad de los cambios tecnológicos que requieren que la fuerza de trabajo tenga nuevos conocimientos y habilidades y su velocidad para reaprender.

El rápido desarrollo de conocimientos y habilidades es el mejor antídoto contra el desempleo y la precariedad de las relaciones de trabajo (trabajo temporal, trabajo de medio tiempo). Se trata de la vieja negentropía. En un ambiente de hipercompetitividad, sólo sobrevivirán las empresas más ágiles, aquellas que sean capaces de adelantarse al proceso de cambio y que inclinen el factor de la sorpresa a su favor. Estas ventajas competitivas no son permanentes y se deben crear continuamente. Por tanto, para esta construcción es necesario cumplir con las condiciones de tener una visión, de anticipar el futuro en los negocios del sector y de contar con el compromiso de las personas. Desde este punto de vista, la única ventaja competitiva autosustentable son los activos humanos. Sólo podrán sobrevivir y ser líderes del mercado aquellas organizaciones que consideren al trabajo no sólo como el uso de brazos y músculos sino que, sobre todo, lo consideren como el desarrollo de la mente y de la emoción.

Cada día el conocimiento es más un punto de apoyo para la supervivencia de los individuos, la sociedad y las empresas, y ello supone la creación de organizaciones de aprendizaje capaces de administrar el cambio a su favor. El aprendizaje de las organizaciones es un asunto clave para la creación continua de la ventaja competitiva. ¿Qué permite esta ventaja? Las personas, únicamente las personas. Sólo el desarrollo del potencial humano crea esa condición. ¿A final de cuentas qué es una organización de aprendizaje sino un grupo de personas que perfeccionan constantemente su capacidad para crear el futuro? Un futuro que tenga significado para las empresas y para sus trabajadores. Con esta filosofía surge la necesidad de que las empresas desarrollen una cultura que tenga a la persona como factor crítico para el éxito. El desarrollo del potencial humano, de su conocimiento y de sus habilidades, con la autodisciplina que se deriva de la autonomía y la responsabilidad, es la principal misión de sus dirigentes. La realización de las metas y las estrategias de la empresa deben depender cada vez más de la expansión del conocimiento de sus trabajadores. Por tanto, los requisitos para la admisión serán cada vez más altos y paralelos al gran esfuerzo que hace la empresa al invertir en educación y capacitación. Los conocimientos abarcan conceptos de la administración, la formación técnica, la educación conductual y la educación relativa a las pautas de servicio para beneficio de sus clientes. La consecuencia de ese esfuerzo es una mayor competitividad de la empresa y una mayor posibilidad de empleo para sus trabajadores. El poder legítimo de negociación de la fuerza de trabajo también crecerá en la medida en que se construya este nuevo escenario. El "capital humano" no es igual que los activos físicos, porque el dueño del capital no lo puede poseer ni administrar igual que el equipamiento o el dinero. Si los dueños del conocimiento no están satisfechos se irán a otra parte, y de ellos depende la innovación de productos, procesos y servicios.

to. Esto implica algunos problemas en las organizaciones planas de hoy, donde las oportunidades de moverse verticalmente en la jerarquía son bastante menores que en las organizaciones tradicionales y burocráticas. Los trabajadores deben recibir alguna orientación para desarrollar sus carreras, sea dentro o fuera de la organización.

Las principales herramientas que utilizan las organizaciones para el desarrollo de las carreras son:

1. *Los centros de evaluación* que en el desarrollo de las carreras utilizan las mismas técnicas, entrevistas, ejercicios dirigidos, simulaciones y juegos de empresas para la selección de talentos humanos. Los centros

Necesidades de la organización		Necesidades individuales en la carrera
¿Cuáles son los principales puntos estratégicos para los próximos años? • ¿Cuáles son las necesidades críticas y los desafíos que afrontará la organización en los próximos años? • ¿Qué conocimientos, habilidades y experiencias se necesitarán para enfrentar tales desafíos? • ¿Qué niveles en el personal necesitará la organización? • ¿Qué fuerzas necesitará la organización para enfrentar esos desafíos?	**Consecuencia:** ¿Los trabajadores se desarrollan de manera que su eficacia y satisfacción vayan a la par con la consecución de los objetivos estratégicos de la organización?	**Cómo puedo encontrar oportunidades para hacer carrera dentro de la organización de modo que:** • Utilice mis fuerzas y competencias • Satisfaga mis necesidades de desarrollo • Me proporcione desafíos • Satisfaga mis intereses • Utilice mi estilo personal

Figura 13.15 *El sistema de desarrollo de carreras.*[41]

de evaluación —los *assessment centers* estadounidenses— proporcionan realimentación sobre las fuerzas y las debilidades de los candidatos y la comprensión de sus habilidades, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y realistas.

2. *Las pruebas psicológicas*, las mismas que las que se utilizan para la selección de personal y sirven para ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses, competencias y habilidades.
3. *La evaluación del desempeño,* otra fuente de información valiosa para el desarrollo de la carrera.
4. *Las proyecciones de las promociones,* juicios que hacen los administradores sobre el avance potencial de sus subordinados. Estas proyecciones ayudan a la organización a identificar a personas con gran potencial para avanzar y ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias.
5. *La planificación de la sucesión* que se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan. El *Leadership Continuity Program* (LCP) de American Telephone and Telegraph (AT&T) hace hincapié en el desarrollo de

Evaluación organizacional		Autoevaluación del trabajador
• Centros de evaluación • Pruebas psicométricas • Evaluación del desempeño • Previsiones para la promoción • Planificación de recursos humanos • Planificación para el éxito	**Compatibilidad**	• Descripciones de puestos • Manuales de la carrera • Talleres sobre la planificación de la carrera

Figura 13.16 *Principales herramientas de evaluación de las carreras.*

las personas y no necesariamente en su promoción. Los colaboradores reciben nuevos cargos que les preparan para asumir cada vez más responsabilidades. Los candidatos para el LCP son seleccionados con base en tres criterios: excelente desempeño sustentable, elevada evaluación entre sus colegas y potencial demostrado para desempeñarse en un puesto, cuando menos cuatro niveles salariales por encima de su nivel actual.

Orientación al personal

Además de esas herramientas, existen los siguientes esquemas de orientación para los colaboradores:

1. *La asesoría individual de carreras* que ayuda a cada colaborador a examinar sus aspiraciones para su carrera. La asesoría incluye las responsabilidades del puesto actual, los intereses y los objetivos de la carrera del colaborador. Coca-Cola y Disney cuentan con especialistas que se ocupan de esta asesoría. Cuando el gerente de línea conduce las sesiones de asesoría, el *staff* de recursos humanos vigila la eficacia y brinda ayuda en forma de capacitación y de formatos de asesoría. La ventaja es que el gerente de línea está cerca del colaborador y puede evaluar mejor sus fuerzas y debilidades, así como tener una mejor visión de su futuro profesional.
2. *Los servicios de información para los colaboradores* sirven para ofrecerles información respecto de las oportunidades internas. Este enfoque permite presentar la gran diversidad de intereses y aspiraciones que tiene la organización y que le pueden servir a las personas. Los más comunes son:
   - *Los sistemas de información sobre oportunidades de vacantes,* en cuyo caso la organización anuncia la oferta de puestos abiertos, busca el reclutamiento interno y refuerza la noción de que la organización promueve a gente de su interior.
   - *Los inventarios de habilidades, o banco de talentos,* son un banco de datos de las habilidades, las competencias y los conocimientos de los empleados, el cual se utiliza para hacer mapas de los talentos disponibles en el interior de la organización, para tener una idea de la capacitación y desarrollo que necesita la fuerza de trabajo y para identificar a los talentos existentes.
   - *Los mapas de las carreras* son una especie de organigrama que representa las posibles direcciones y oportunidades de hacer carrera en la organización, las etapas y los grados que existen para ello y los medios para llegar ahí.
   - *El centro de recursos para la carrera* es una colección de materiales para desarrollar la carrera, como biblioteca, casos, CD-ROM, DVD, cintas y *software*. Kodak en su oficina matriz, en Rochester, Nueva York, tiene tres centros internos para las carreras, llamados Kodak Career Services, donde ofrece los servicios de consejeros profesionales para la carrera, una biblioteca, recursos educativos y programas formales de capacitación y desarrollo.

Programas de trainees

Las organizaciones exitosas invierten mucho en programas de *trainees* (personal en capacitación), como un mecanismo planificado para enriquecer al capital humano a largo plazo y un verdadero programa de mejora continua de la calidad del personal de larga duración. Es una especie de inversión en el éxito futuro de la empresa. Las personas que participan en el programa pasan un periodo programado en la empresa, reciben una capacitación continua que administran profesionales de alto nivel y participan en ciertas actividades previamente establecidas, durante las cuales son observados y evaluados en cuanto a su desempeño, su vinculación con la empresa y la cultura de ésta, su espíritu de equipo, sus competencias y su potencial de desarrollo.[42]

Los programas de trainees son una especie de corto circuito en los antiguos programas para hacer carrera profesional, toda vez que los capacitados, después de su formación y desarrollo, están en puestos avanzados de una carrera dentro de la empresa. Por lo general, los programas de trainees se dirigen a universitarios recién graduados o en el último o penúltimo año de su formación escolar. Algunas empresas tienen convenios con escuelas de alto nivel para dar seguimiento a la formación escolar de sus mejores alumnos para después integrarlos a su plantilla de colaboradores.

LA ARH HOY EN DÍA

PROGRAMAS EXITOSOS PARA HACER CARRERA[43]

3M cuenta con un departamento de recursos para las carreras, donde se evalúa el desempeño y se planifican los recursos humanos de modo que se pueda tener un mejor equilibrio entre las necesidades de la organización y las de sus colaboradores. El departamento sistematiza y coordina el desarrollo de las carreras por medio de programas como los talleres para administradores y colaboradores, los asesores de carreras y la reubicación para carreras dobles.

Desde la década de 1980, la gigantesca compañía aeroespacial Boeing tiene un estilo de administración directo y controlado, con un enfoque participativo y orientado a los equipos. Su programa de desarrollo de carreras, llamado *Careers*, proporciona todos los recursos necesarios, entre otros el acceso directo de los colaboradores a terminales con programas computarizados que contienen descripciones de puestos, posibilidades de avance en la carrera y *talleres*. Además, *Careers* cuenta con la intensa participación de los gerentes de línea en varios programas.

British Petroleum (BP) fomenta que sus colaboradores desarrollen sus propias carreras, les ofrece un programa de desarrollo para mejorar sus habilidades, desempeño y satisfacción en los puestos. El proceso de autodesarrollo de las carreras tiene cinco etapas:

1. **En la primera fase cada colaborador hace un ejercicio de autoevaluación de su entorno para definir qué habilidades, intereses y valores pretende desarrollar.**
2. **En la segunda fase se sugiere al colaborador que solicite realimentación de su gerente y de sus supervisores, compañeros, subordinados, familia y amigos en un círculo de 360°.**
3. **En la tercera fase el colaborador establece objetivos tanto para su cargo actual como para futuros puestos, de modo que pueda decidir si mejora su desempeño en su cargo actual o si asume nuevas responsabilidades a efecto de mejorar sus principales habilidades, o si se mueve horizontalmente. Así, crea una estructura real que sentará las bases para desarrollar y mejorar sus acciones, definir metas y obtener datos útiles en la realización de tales acciones y para identificar los recursos que necesita para realizarlas.**
4. **En la cuarta fase del proceso, o "hágalo usted mismo", el colaborador y su gerente deben llegar a un consenso sobre la evaluación, los objetivos y los planes de acción. Juntos hacen una lista de control que permite saber si el colaborador podrá alcanzar sus objetivos dentro de British Petroleum o cuáles son las calificaciones que debe superar.**
5. **En la quinta fase el colaborador y el gerente elaboran un plan de desarrollo personal que es programado de modo que el colaborador incremente sus habilidades y competencias y complete sus planes de acción.**

EVALUACIÓN CRÍTICA

LA EVALUACIÓN INTERNA DE KRONES[44]

Los ejecutivos de la subsidiaria brasileña de Krones, el fabricante alemán de máquinas para embotellar refrigerante, con domicilio en Diadema, São Paulo, pasaron por un mal rato. Fueron sometidos a una auditoría. Se tuvieron que sentar frente a psicólogos, resolver las pruebas, contestar a entrevistas y participar en simulaciones de situaciones estresantes. La facturación de Krones aumentó cerca de ocho veces. La plantilla de colaboradores pasó de 110 a 1 200 y de 11 a 36 ejecutivos. El objetivo: saber si los supervisores están preparados para garantizar el crecimiento de la empresa. El diagnóstico: sí lo están, pero necesitan capacitación y perfeccionamiento. El trabajo realizado por el despacho de consultoría Roland Berger utiliza la auditoría administrativa (*management audit*) para evaluar el capital humano de la empresa. La vida de cada ejecutivo se escribe en limpio: su carrera, su perfil emocional y profesional, sus competencias personales, etc. El trabajo es parte del Programa de Evaluación de Potenciales.

Desarrollo organizacional

La capacitación y el desarrollo se refieren al cambio que sufre la persona, es decir, se refieren al aprendizaje por parte del individuo. A continuación hablaremos de los instrumentos del cambio organizacional, es decir, del aprendizaje al nivel de toda la organización. El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque de cambio organizacional con el cual los propios colaboradores formulan el cambio que se necesita y lo implantan con la ayuda de un consultor interno o externo y presenta las características siguientes:[45]

1. *Se sustenta en la investigación y la acción,* lo que significa reunir datos sobre una unidad (ya sea organizacional, un departamento, o la organización entera) y presentar esos datos a los colaboradores para que los analicen y planteen hipótesis sobre cómo debería ser esa unidad si fuera excelente. En otros términos, utiliza un diagnóstico de la situación (investigación) y una intervención para modificarla (acción) y, a continuación, un refuerzo positivo para estabilizar


NOTAS

PROGRAMAS EXITOSOS DE *TRAINEES*

Empresas como Acesita, Johnson & Johnson, NEC, Nestlé, Avon, Banco Itaú, Embraco, Hewlett-Packard, Copesul, Cemig, Eletrosul, Hering e Itambé cuentan con programas de estancia para alumnos de administración, ingeniería, economía, contabilidad, computación, marketing, psicología, comercio exterior, derecho, química, farmacia, comunicación y agronomía. En la mayoría de esas estancias de entrenamiento, las personas son contratadas por medio del Centro de Integración Empresa–Escuela (CIEE).[47]

CASO DE APOYO

LA CADENA DE HOTELES HYATT[46]

DeCenzo y Robbins hablan de Darryl Hartley Leonard, el presidente del grupo hotelero Hyatt, quien subraya la importancia que los programas de capacitación tienen para el éxito de su empresa. Para que su organización sea exitosa en el competitivo mercado hotelero, sabe que todos los colaboradores, desde el presidente de la compañía hasta la más modesta recamarera, deben conocer a la perfección toda la operación diaria del hotel para que todos, con sus acciones conjuntas, puedan dejar satisfecho al cliente.

El grupo Hyatt instituyó el programa "un día de contacto con la realidad", una capacitación que busca preparar a los administradores para que comprendan mejor las actividades diarias que se desarrollan en cada hotel. El objetivo es que los administradores estén más cerca de la experiencia y del contacto directo con los clientes. Por ejemplo, un gerente de compras fue enviado a pasar "el día de contacto" con un empleado de limpieza del hotel de Chicago. Ese día se encontró con un enorme obstáculo: no tenía sábanas suficientes para cambiar las camas. ¿Por qué? Porque los gerentes corporativos de la matriz no suelen aprobar las solicitudes de compra de sábanas adicionales. El gerente de compras tardó un día entero para conseguir que se aprobara la adquisición de sábanas y toallas para poder volver a los cuartos. Gracias a su experiencia de aprendizaje percibió cuánto tiempo se perdía.

Leonard concede una importancia especial al "día de contacto" de los colaboradores de Hyatt, porque sabe que si se proporciona nueva información a los ejecutivos respecto de acciones que afectan a los colaboradores y, en el extremo final, a los clientes, las relaciones con los empleados y con los clientes mejorarán mucho.

PREGUNTAS

1. **Utilice el proceso del inventario de necesidades de capacitación para describir cómo Leonard llegó a la conclusión de desarrollar su programa de "un día de contacto" para los hoteles Hyatt.**
2. **¿Usted cómo evaluaría la eficacia de ese programa de Hyatt? ¿Qué evaluaría? ¿Cómo lo evaluaría?**
3. **¿Usted de qué modo visualiza el programa como parte de un sistema mayor? ¿Cómo lo ligaría al proceso de capacitación?**

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

BANCO PLANETÁRIO

Juntos, el presidente y el director de recursos humanos del Banco Planetário diseñaron los métodos de desarrollo de personal que se utilizarán en la empresa para fomentar el proceso de cambio organizacional. ¿Usted qué les sugeriría?

LA ARH HOY EN DÍA

LA EMPLEABILIDAD[48]

La crisis de empleo en Brasil y en el mundo ha llevado a la crisis de la empleabilidad. ¿Qué bicho es ése? En pocas palabras, se refiere a la falta de calificación profesional dentro de un mercado de trabajo en ebullición. Existen vacantes que se ofrecen y que no son cubiertas debido al "analfabetismo profesional" de los candidatos. Las profesiones (y calificaciones) están cambiando. Quien no cambia con ellas pierde la posibilidad de conseguir un empleo. Esto es válido para la planta de la fábrica o para el mando de la empresa.

Veamos el impacto del asunto, según relata Roberto Macedo en su libro *Seu Diploma, Sua Prancha.* El Grupo Catho, consultores de recursos humanos, entrevistó a 520 profesionales de la media y alta gerencia en São Paulo y Río de Janeiro. Uno de cada cuatro estaba desempleado. Hasta ahí, no hay ninguna sorpresa en tiempos de adelgazamiento (eliminación de puestos y funciones en la jerarquía de las empresas). La sorpresa de la investigación comienza con el descubrimiento de un hilo perdido que une a la economía global: cerca de 54% de los ejecutivos desempleados no habla inglés. Bastaría esa limitación para eliminarlos, como nunca antes, de los procesos de selección de las empresas de buena hechura. O sea: su empleabilidad está gravemente afectada. Es más, se trata de desempleados que cuentan con un título universitario, pero cerca de 41% de ellos nunca tomó, por cuenta propia, un curso de desarrollo ligado a su profesión y 29% no leyó libro alguno de interés profesional en los pasados seis meses.

Macedo utiliza este cuadro para analizar la responsabilidad que tiene el individuo en su éxito profesional y en la planificación de su carrera, independientemente de los programas de recursos humanos de las empresas, incluso en las empresas que adoptan "la administración compartida de la carrera". El desarrollo profesional por cuenta propia es necesario para preservar la empleabilidad personal, principalmente en las empresas que tienen "una transparencia máxima en los criterios de promoción". Para mejorar la propia empleabilidad, Macedo recomienda que el profesional de cualquier nivel debe:

1. **Utilizar criterios adecuados para una autoevaluación permanente.**
2. **Estar siempre atento para identificar oportunidades en la empresa y fuera de ella.**
3. **Establecer los objetivos de su carrera, definiendo un plan estratégico para alcanzarlos.**

¿Complicado? Sí, pero no hay otra salida.

y mantener la nueva situación. Los especialistas en capacitación de las Naciones Unidas utilizan la metodología de la investigación-acción en las empresas del sector público y privado de los países en desarrollo, porque consideran que es la estrategia de cambio organizacional más completa.

2. *El desarrollo organizacional aplica los conocimientos de las ciencias conductuales* con el propósito de mejorar la eficacia de la organización.
3. *El desarrollo organizacional cambia actitudes, valores y creencias de los trabajadores*, para que ellos mismos puedan identificar e implantar los cambios —sean

técnicos, de procedimientos, de comportamientos, estructurales u otros— que se necesitan para mejorar el funcionamiento de la organización.

4. *El desarrollo organizacional cambia a la organización en un sentido determinado,* como la mejora para resolver problemas, la flexibilidad, la capacidad de reacción, el incremento de la calidad del trabajo, el cambio cultural y el aumento de la eficacia.

El proceso del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional utiliza un proceso dinámico compuesto por tres fases:

 **NOTAS**

ALGUNAS DEFINICIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- *El desarrollo organizacional* es un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, que tiene por objeto mejorar los procesos para la solución de problemas y la renovación organizacional, a través de un diagnóstico eficaz, en colaboración con la administración de la cultura organizacional, con especial importancia en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupal, que cuentan con la ayuda de un consultor-facilitador, y la aplicación de la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta, inclusive la acción y la investigación.[49]
- *El desarrollo organizacional* consiste en aplicar los conocimientos de las ciencias conductuales en un esfuerzo de largo plazo por mejorar la capacidad de la organización para enfrentar los cambios del ambiente externo y por aumentar sus habilidades para la solución de problemas.[50]
- *El desarrollo organizacional* es un conjunto de intervenciones planificadas para producir un cambio, con base en valores humanistas y democráticos, que buscan incrementar la eficacia de la organización y el bienestar de los trabajadores.[51]

1. *El diagnóstico*, que se hace a partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnóstico es una percepción de la necesidad de cambio en la organización o en una parte de ella. El diagnóstico se debe obtener por medio de entrevistas o investigaciones aplicadas a las personas o grupos involucrados.
2. *La intervención* es una acción para alterar la situación actual. Por lo general, la intervención es definida y planificada por medio de *talleres* y discusiones entre las personas y los grupos involucrados y tiene por objeto determinar las acciones y la dirección que debe seguir el cambio.
3. *El refuerzo* es un esfuerzo por estabilizar y mantener la nueva situación por medio de la realimentación. En general, el refuerzo se obtiene con reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de realimentación del cambio logrado.

En realidad, el desarrollo organizacional funciona como un proceso planificado y negociado de cambio organizacional. El concepto de cambio se basa en el concepto de Lewin:[52] el cambio es un proceso de descongelación, cambio y recongelación, como ilustra la figura 13.17.

Técnicas del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional utiliza una tecnología muy variada. Las principales técnicas son:[53]

1. *El entrenamiento de la sensibilidad*, también llamado entrenamiento de la sensitividad, constituye la técnica más antigua y amplia del desarrollo organizacional. Consiste en reunir a los grupos T (grupos de entrenamiento), orientados por un líder capacitado, para aumentar su sensibilidad en sus habilidades y dificultades para las relaciones interpersonales. El resultado es una mayor creatividad (menos temor a otros y una posición menos defensiva), menor hostilidad hacia los otros (debido a una mejor comprensión de los otros) y mayor sensibilidad de las influencias sociales y psicológicas en el comportamiento en el trabajo.[54] Esto favorece la flexibilidad del comportamiento de las personas en relación con los otros. En general, se aplica de la cima hacia abajo, empieza por

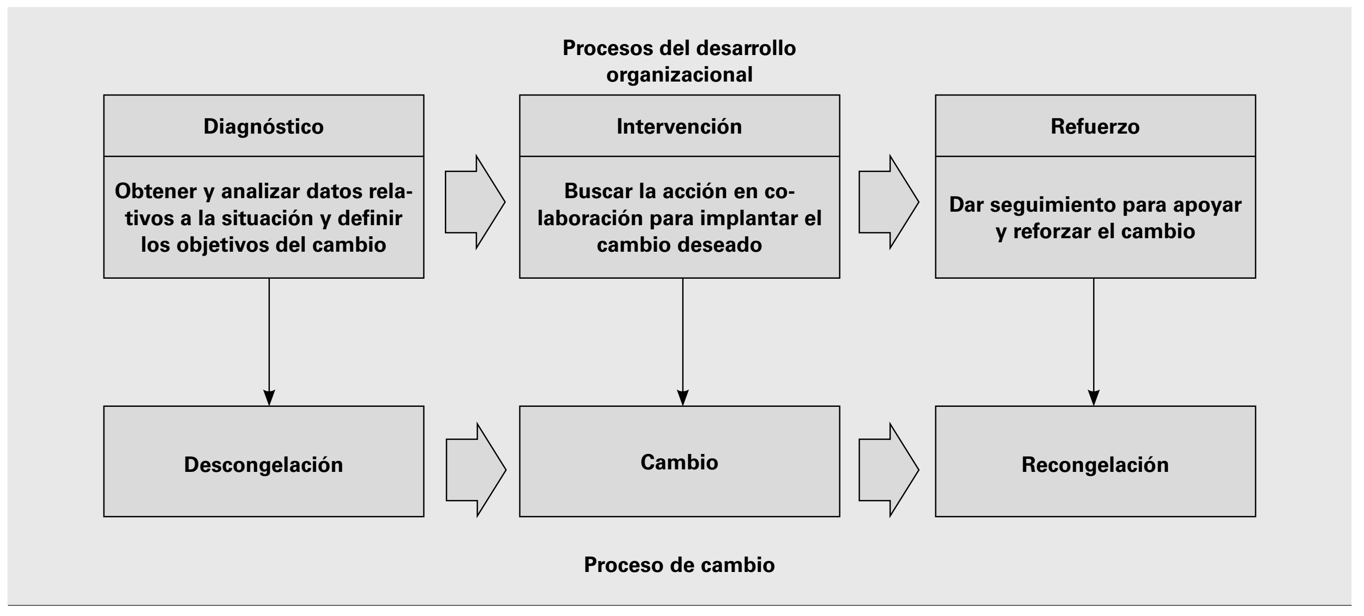


Figura 13.17 *El proceso de DO como un proceso de cambio.*[55]

la cúpula de la organización y desciende hasta los niveles más bajos.

2. *El análisis transaccional (AT)* es una técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales,[56] las cuales ocurren por medio de transacciones. Una transacción significa cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. El análisis transaccional es una técnica destinada a los individuos y no a los grupos, porque se concentra en los estilos y los contenidos de las comunicaciones entre las personas. Enseña a las personas a enviar mensajes que sean claros y ágiles y a presentar respuestas que sean naturales y razonables. El objetivo es reducir los hábitos destructivos de comunicación —los llamados "juegos"— en los cuales la intención o el significado de las comunicaciones queda oscuro o distorsionado. El análisis transaccional se asemeja a una terapia psicológica para mejorar las relaciones interpersonales y permite a cada individuo autodiagnosticar su interrelación con los otros para modificarla y mejorarla gradualmente.
3. *El desarrollo de equipos* es una técnica de modificación del comportamiento en la cual varias personas de diversos niveles y áreas de la organización se reúnen bajo la coordinación de un consultor o líder y se critican mutuamente, procurando un punto de encuentro donde la colaboración sea más fructífera, elimina las barreras interpersonales de la comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de sus causas. Al final, el equipo autoevalúa su comportamiento mediante variables descritas en la figura 13.18. La idea básica es construir equipos por medio de la apertura mental y de la acción de las personas. En el trabajo en equipo se eliminan las diferencias jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento o especialidad, se produce una predisposición positiva para la interacción y, en consecuencia, para la creatividad y la innovación.

   En la búsqueda de la flexibilización, la innovación y el cambio, muchas organizaciones transforman su estructura organizacional sustentada en la departamentalización funcional y optan por redes integradas de equipos.[57] Para ello, los equipos eficaces requieren de una definición clara de la filosofía y la misión de la organización, una estructura organizacional flexible y participativa, sistemas organizacionales adecuados, políticas organizacionales que permitan el comportamiento de las personas y trabajadores entrenados con habilidades técnicas e interpersonales.
4. *La consultoría de procedimientos* es una técnica con la que cada equipo es coordinado por un consultor, cuya actuación varía enormemente. La coordinación

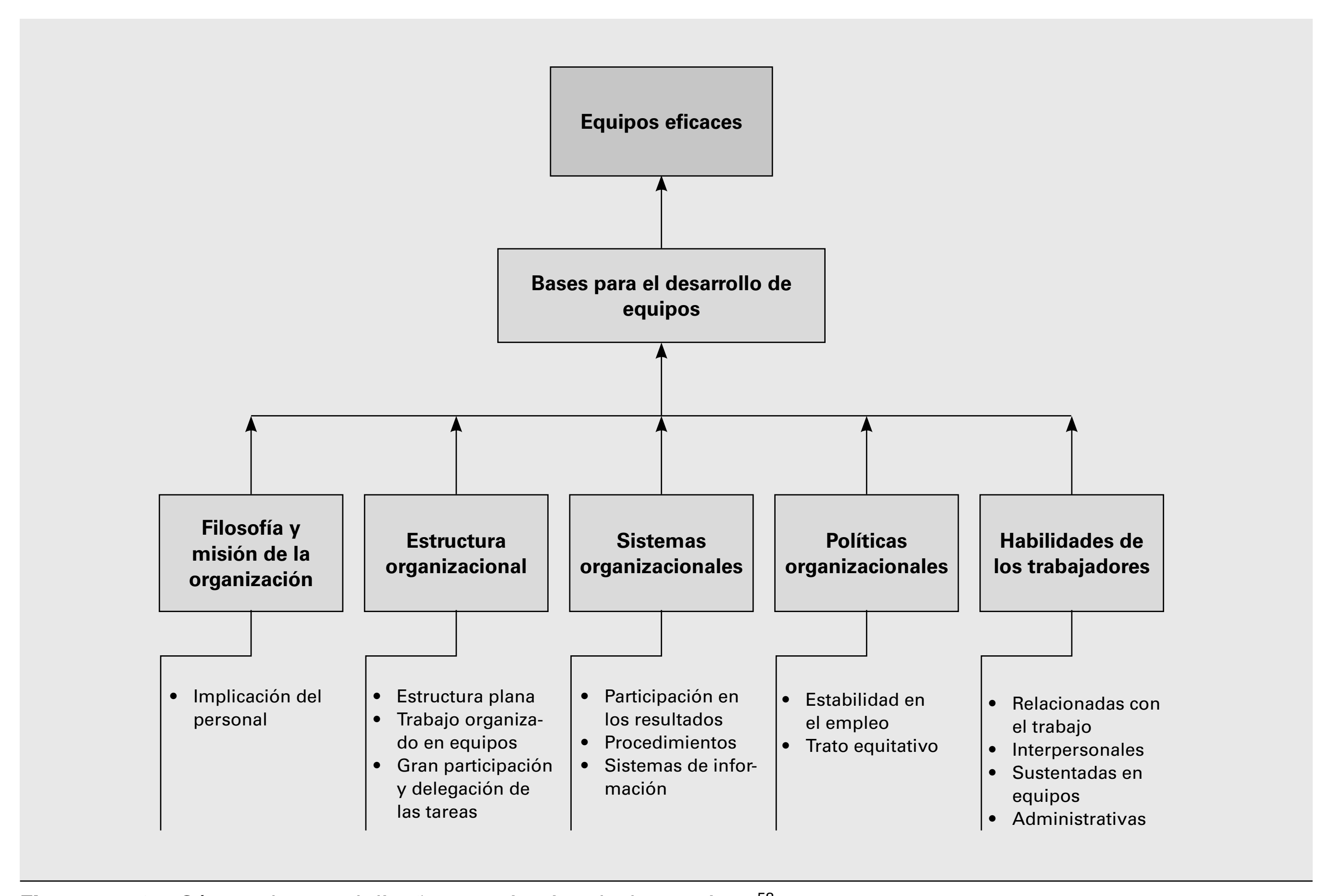


Figura 13.18 *Cómo adecuar el diseño organizacional a los equipos.*[58]

permite ciertas intervenciones para que el equipo sea más sensible a sus procesos internos y para establecer metas y objetivos, la participación, el liderazgo, la toma de decisiones, la confianza y la creatividad. El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarles a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo y para auxiliarles a desarrollar el diagnóstico de las barreras y las habilidades para la solución de problemas a efecto de fortalecer el sentido de unidad entre sus miembros, incrementar las relaciones interpersonales, mejorar el cumplimiento de las tareas y aumentar su eficacia.

5. *La reunión de confrontación* es una técnica de modificación del comportamiento que se aplica con la ayuda de un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos en conflicto (desconfianza recíproca, discordancia, antagonismo, hostilidad, etc.) se pueden tratar por medio de una reunión de confrontación que dura un día, en la cual cada grupo se autoevalúa y también evalúa el comportamiento de otro, como si estuviera colocado frente a un espejo. En esa reunión un grupo presenta al otro los resultados de esas evaluaciones y es interrogado en sus percepciones. A continuación hay una discusión, al principio acalorada, que tiende a una posición de comprensión y de entendimiento recíprocos en cuanto al comportamiento de las partes involucradas. El consultor facilita la confrontación, con total paciencia, pondera las críticas, modera los trabajos, orienta la discusión hacia la solución constructiva del conflicto y elimina las barreras intergrupales. La reunión de confrontación es una técnica de enfoque socioterapéutico para mejorar la salud de la organización, ya que incrementa las comunicaciones y las relaciones entre diferentes departamentos o equipos y planifica acciones correctivas o profilácticas.

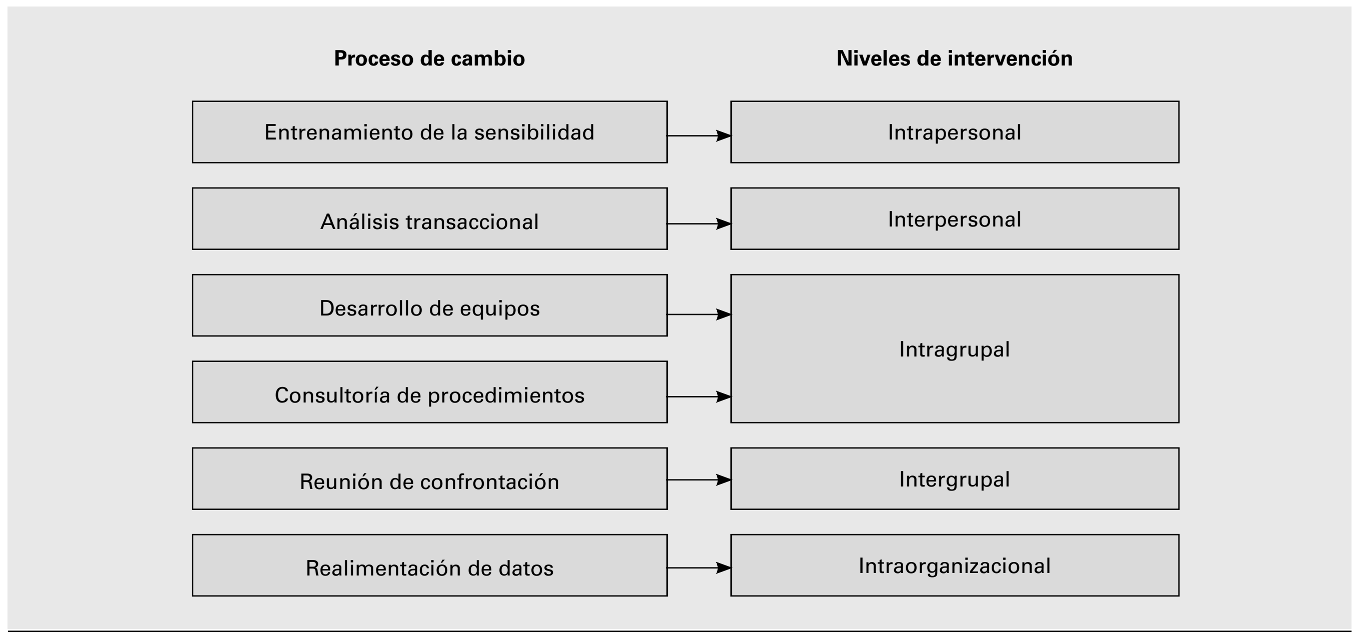


Figura 13.19 *Las diferentes técnicas del DO.*[59]

6. *La realimentación de datos* es una técnica de cambio del comportamiento que parte del principio de que cuantos más datos cognitivos reciba el individuo, tanto mayor será la posibilidad de que los organice y actúe creativamente. La realimentación de datos permite el aprendizaje de nuevos datos respecto a uno mismo, los otros, los procesos grupales o la dinámica de toda la organización, datos que no siempre son tomados en cuenta. La realimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan y proyectan la manera en que las demás personas perciben o visualizan a una persona.[60] Se requiere de una intensa comunicación y un flujo adecuado de la información dentro de la organización para actualizar a los miembros y permitir que ellos mismos se puedan concienciar de los cambios y explorar las oportunidades que generalmente se encuentran encubiertas dentro de la organización.

Las técnicas del DO por lo general se aplican en una secuencia definida, como indica la figura anterior. El punto de partida es mejorar inicialmente la sensibilidad intrapersonal de las personas para posteriormente mejorar e incentivar sus relaciones interpersonales. A continuación se inicia la formación y el desarrollo de equipos con técnicas intragrupales, las cuales siguen las técnicas intergrupales necesarias para integrar a los diferentes equipos entre sí y, más adelante, las técnicas intraorganizacionales para definir los objetivos organizacionales que serán alcanzados mediante el trabajo conjunto y coordinado de los diferentes equipos involucrados. Las evidencias muestran que los cambios que hacen hincapié en las personas y la organización como un todo son más profundos y eficaces. En el fondo, el DO representa un verdadero cúmulo de esfuerzos conjuntos para cambiar a la organización por medio del cambio de actitudes y comportamientos de las personas que trabajan en ella. Un verdadero cambio de mentalidad como el medio más eficaz para cambiar a la organización entera.

Las aplicaciones del desarrollo organizacional

La variedad de aplicaciones del desarrollo organizacional —también llamadas intervenciones o técnicas del DO— ha aumentado en años recientes. El desarrollo organizacional comenzó con intervenciones en los procesos humanos para ayudar a las personas a compren-

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

BANCO PLANETÁRIO

Pedro Behring quería utilizar el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional juntos para estimular el proceso de cambio en el Banco Planetário. Esto exigiría la actuación del Departamento de Recursos Humanos como órgano de consultoría interna y la contratación de un consultor externo para que ayudara a la organización. ¿Qué sugeriría usted en este caso?

EVALUACIÓN CRÍTICA

EL SECRETO DE LA CALIDAD DE CANON[61]

Canon Corporation, empresa japonesa conocida en todo el mundo por su enfoque en la calidad, utiliza los principios siguientes en su esquema de capacitación y desarrollo:

1. **Desarrollar un entrenamiento básico estructurado, práctico y confiable.**
2. **Combinar la capacitación organizada por nivel con la organizada por función.**
3. **Hacer de la capacitación una parte del plan global de desarrollo de los recursos humanos.**
4. **Proporcionar sistemas de seguimiento (realimentación) para que la capacitación se relacione con los resultados.**
5. **Enfocar la capacitación de modo que apoye la calidad, el costo y el tiempo.**
6. **Establecer objetivos unificados para la capacitación en todos los niveles.**
7. **Utilizar el entrenamiento por medio de casos e historias, así como combinarlo en el trabajo y en clase.**
8. **Desarrollar un equipo de entrenadores en la compañía, utilizando al personal excelente como instructores.**
9. **Establecer pautas de programas para que las diferencias en las oportunidades de capacitación no se presenten entre divisiones o puestos, es decir, dar a cada individuo una oportunidad de aprender y mejorar.**

Canon trabaja con base en las competencias. Cuando necesita desarrollar un proyecto, reúne a personas que tienen diferentes competencias en un equipo transitorio para armar una constelación de las competencias que se necesitan. El hincapié se hace en la conjunción de las competencias para crear un producto totalmente nuevo e innovador. Terminado el proyecto, las personas son reunidas en otros equipos para armar las competencias que se necesitan para el nuevo proyecto.

EJERCICIO La Compañía Aérea Nacional[62]

Objetivos del ejercicio:

1. **Ejemplificar la manera en que las fuerzas del cambio y la estabilidad se pueden administrar en un programa de desarrollo organizacional.**
2. **Ilustrar los efectos que las técnicas alternativas de cambio tienen en la fuerza relativa de los impulsos de cambio y las fuerzas de estabilidad.**

Situación:

La división de marketing de la Companhia Aérea Nacional (CAN) sufrió dos reorganizaciones en los pasados dos años. En la primera, la estructura organizacional pasó de la forma funcional a la matricial. Pero la estructura matricial no satisfizo a los gerentes funcionales. Éstos se quejaban de que la estructura en forma de matriz confundía las relaciones de autoridad y responsabilidad. En vista de las quejas, el gerente de marketing decidió volver a la estructura funcional. La nueva estructura mantuvo los grupos de marketing y proyectos, los cuales eran administrados

- **Se enfoca en la organización como un todo**
- **Utiliza los procesos grupales**
- **Orientación sistémica y comprehensiva**
- **Orientación contingente**
- **Utiliza agentes de cambio de la organización**
- **Proporciona realimentación inmediata de los datos**
- **Hace hincapié en la solución de problemas**
- **Estimula el aprendizaje por experiencias**
- **Acelera el desarrollo de equipos de trabajo**
- **Se enfoca en las relaciones interactivas y sociales**

Figura 13.20 *Las principales características del DO.*[63]

por gerentes de proyectos, con algún personal de staff. Sin embargo, en esos grupos no se introdujo a ningún especialista funcional.

Después del cambio, algunos problemas salieron a la superficie. Los gerentes de proyecto se quejaban de que no lograban contar con la ayuda adecuada del staff de las funciones. Además de la demora, tenían problemas para establecer relaciones estables con los miembros del staff funcional. Como tales problemas afectaban los servicios al cliente, los gerentes de proyecto solicitaron un cambio en la estructura organizacional, probablemente que se dirigiera hacia una estructura matricial.

Ante estas quejas y exigencias de los gerentes funcionales y los de proyecto, el vicepresidente ponderó la posibilidad de una nueva reorganización. Para ello, solicitó a un consultor externo que le ayudara a planificar la reorganización.

El procedimiento:

1. **Divida al grupo en equipos de cinco o siete alumnos que asumirán el papel de consultores.**
2. **Cada equipo debe identificar las fuerzas motoras y las opositoras que hay en la empresa y anotarlas a continuación:**

Fuerzas motoras:	**Fuerzas opositoras:**
________________	________________
________________	________________
________________	________________
________________	________________

3. **Cada equipo debe desarrollar un conjunto de estrategias para aumentar las fuerzas motoras y otro para reducir las fuerzas opositoras.**
4. **Cada equipo debe preparar una lista de los cambios que pretende introducir.**
5. **El grupo debe escuchar las recomendaciones de cada grupo y evaluarlas**

der mejor y a modificar sus propias actitudes, valores y creencias y, por tanto, a mejorar la organización. En la actualidad, la amplitud de las aplicaciones del desarrollo organizacional es impresionante en razón de la variedad de los cambios que se necesitan. Todas ellas se orientan a proporcionar a los colaboradores los datos reunidos, para que puedan crear e implantar las soluciones que se necesitan, y realimentación para que se puedan crear las condiciones para la autoevaluación del progreso registrado.

El desarrollo organizacional está estrechamente relacionado con los cambios que buscan agregar valor al negocio de la organización y para las personas y los clientes. En el fondo, el desarrollo organizacional se puede utilizar para una reevaluación de la estructura organizacional, de los procesos y las tecnologías utilizados, de los productos y servicios producidos y de la cultura organizacional. La figura 13.21 muestra las posibilidades de aplicación del DO.

Además, el desarrollo organizacional tiene un enorme potencial para complementar e incentivar los programas de calidad total en las organizaciones, porque ambos tienen varios aspectos en común.

Además de los factores señalados en la figura anterior, los programas de calidad total deben incluir algunos factores que mejoran la competencia individual de los colaboradores, como:[64]

1. Educación y capacitación.
2. Un proceso selectivo capaz de alinear la personalidad, la educación, los conocimientos y la experiencia con los requisitos del puesto.
3. Métodos de trabajo establecidos para asegurar el mejor uso de los recursos.
4. Oportunidades para trabajar en cargos multifuncionales y para desarrollar nuevas habilidades.
5. Condiciones de trabajo con seguridad y estabilidad.
6. Sistema de promociones y progreso profesional bien definido.
7. Supervisión y liderazgo diseñados para desarrollar los talentos de cada persona.

Nada mejor que conjugar los aspectos positivos del desarrollo organizacional y de la calidad total.

Las limitaciones del desarrollo organizacional

Aun cuando sea un fuerte motor del cambio y la innovación organizacional, el desarrollo organizacional presenta algunas limitaciones:[65]

1. La eficacia de los programas de DO es difícil de evaluar.
2. Los programas de DO toman mucho tiempo.
3. Los objetivos del DO por lo general son muy vagos.

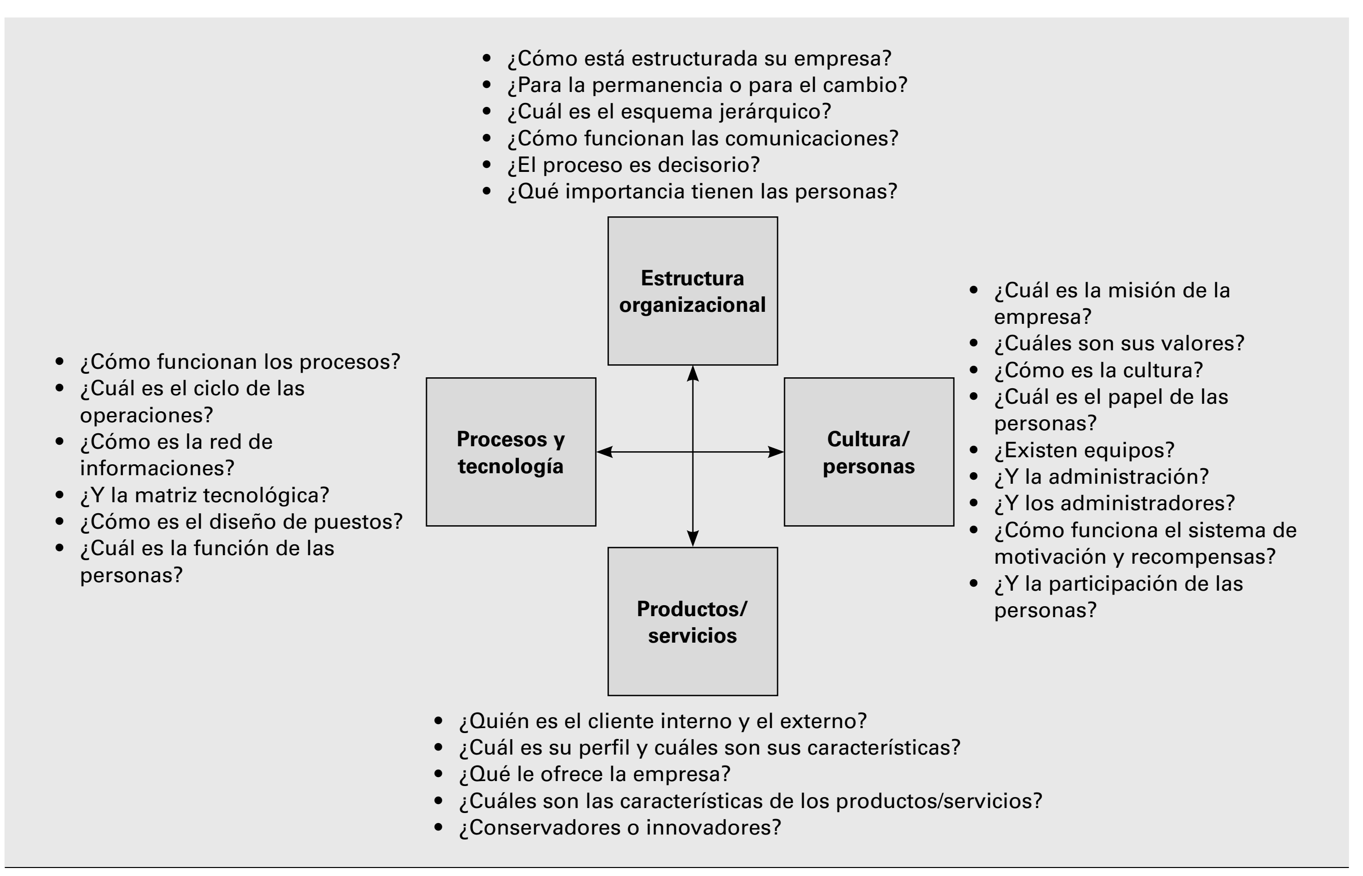


Figura 13.21 *Los cambios para agregar valor al negocio.*

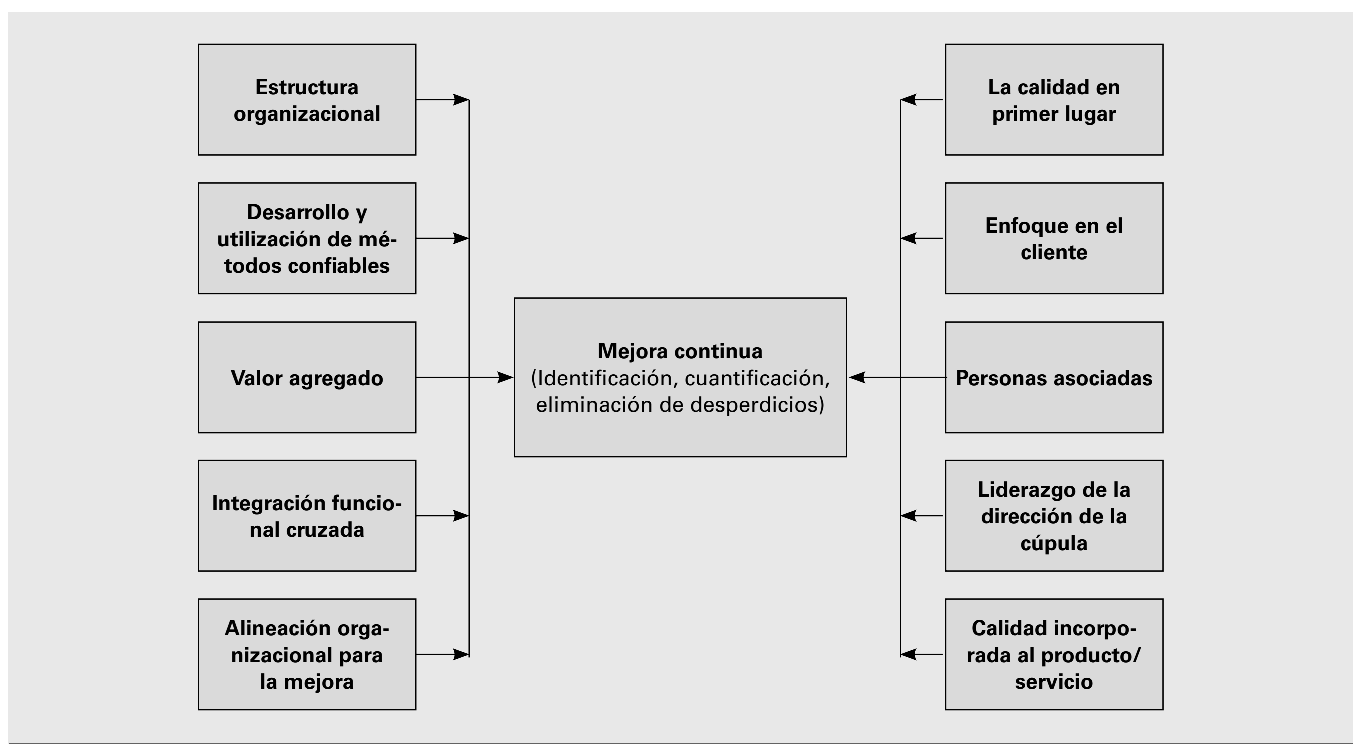


Figura 13.22 *Los fundamentos de la calidad total.*

4. Los costos totales de un programa de DO son difíciles de evaluar.
5. Los programas de DO por lo general son muy caros.

Estas limitaciones no significan que se deban eliminar los esfuerzos del desarrollo organizacional. Sólo indican las áreas en las que el programa se debe perfeccionar. Los administradores pueden mejorar la calidad de los esfuerzos del desarrollo organizacional con las medidas siguientes:[66]

1. Ajustar sistemáticamente los programas de desarrollo organizacional a las necesidades específicas de la organización.

NOTAS

LA MEJORA DE LA CALIDAD TIENE CONSECUENCIAS COMO:

1. Cambios en el ambiente de los colaboradores:
   - Personas más educadas en todos los niveles de la organización.
   - Capacidad y deseo de participación en la toma de decisiones.
   - Expectativas de hacer el trabajo más agradable.
   - Aumento de la importancia de los factores ambientales.
2. Cambios en el ambiente de los clientes/consumidores:
   - Necesidad de mejor calidad, confiabilidad y responsabilidad.
   - Costos y valor agregado como consideraciones primarias
   - Mayor competitividad de la organización.
3. Cambios en el ambiente de la organización:
   - Resultados incrementados por la mejora de la calidad.
   - Aumento de la competencia en términos de tiempo y dinero.
   - Reducción de pérdidas debido a la conciencia de costos.

LA ARH HOY EN DÍA

LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO COMO BASE PARA LA CALIDAD TOTAL[67]

Cuando una organización se prepara para la mejora a través de la calidad total, debe definir su programa de capacitación y desarrollo, de modo que éste sea planificado, coordinado, implantado, evaluado y mejorado en un proceso continuo. Se necesitan nuevos tipos de capacitación para apoyar ese proceso, así como para implantar enfoques exitosos de mejora en los que participen todas las personas dentro de la organización. La capacitación debe tomar en cuenta que la necesidad de participación —y flexibilidad— es el corolario obvio: capacitar y recapacitar incesantemente. Para ello, la organización debe:

- **Invertir en capital humano más que en equipo o hardware.**
- **Capacitar a todos los nuevos colaboradores y recapacitar continuamente.**
- **Capacitar a cada persona en las técnicas de solución de problemas para que pueda contribuir a mejorar la calidad.**
- **Capacitar extensivamente a las personas siguiendo su promoción hasta el nivel gerencial; a continuación, capacitar a los gerentes para que avancen en su carrera.**
- **Utilizar la capacitación como un vehículo para desarrollar confianza en la organización.**
- **Insistir en que la capacitación es una responsabilidad de línea; todo programa de capacitación debe consistir básicamente en insumos de línea, debe estar fundado en muchos puntos de la línea y debe ser sustancial para el personal de línea.**

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

BANCO PLANETÁRIO

El director de recursos humanos le sugirió a Pedro Behring que creara un equipo para los cambios con dos funciones principales. La primera sería establecer metas de cambios y comunicarlas ampliamente a todos los trabajadores. La segunda sería definir estrategias de cambio y cuidar su perfecta comprensión. Al mismo tiempo, Pedro empezó a tener reuniones diarias con grupos de trabajadores para conversar con ellos, explicarles los planes de cambio y obtener su aprobación y compromiso. A partir de esas reuniones, Pedro quería formar equipos multifuncionales de calidad y de productividad que involucraran a trabajadores y gerentes de todas las unidades del banco. Más aún, Pedro quería poner a disposición de cada equipo todos los medios y recursos disponibles, como capacitación, orientación, desarrollo, liderazgo, motivación, ideas, conceptos y filosofías.

2. Demostrar la forma en que las personas pueden cambiar sus comportamientos como parte del programa organizacional.
3. Modificar los sistemas de recompensas de la organización para premiar a los miembros que cambian su comportamiento de acuerdo con el programa.

Sin duda, el papel de la administración de personas y de los gerentes de línea se puede apalancar ampliamente por medio de esfuerzos de desarrollo organizacional. El DO representa uno de los más promisorios campos de actuación para la mejora de la organización y el desarrollo de las personas.

En resumen, los procesos para desarrollar talentos influyen ostensiblemente en los demás procesos de la administración de personas. Es fundamental que apalanquen los resultados de los demás procesos y que proporcionen medios para aumentar no sólo el capital humano de las organizaciones, sino principalmente su capital intelectual

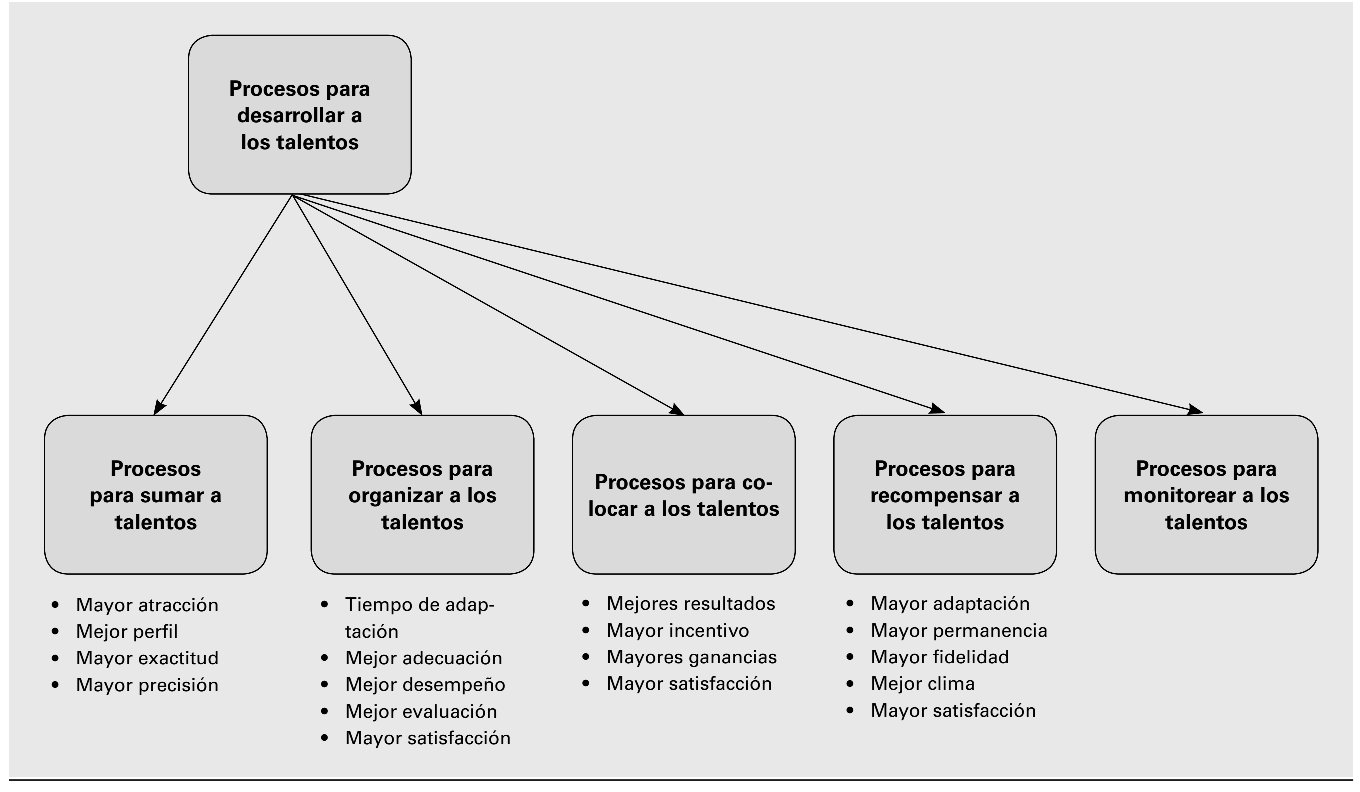


Figura 13.23 *La influencia de los procesos para desarrollar a los talentos en los demás procesos de la administración de personal.*

CASO PARA DISCUSIÓN

ASEA BROWN BOVERI (ABB)[68]

Para competir en todo el mundo y enfrentar un entorno con *tecnología avanzada*, las organizaciones modernas colocan a la competitividad en un lugar prioritario. Un buen ejemplo es el caso de Asea Brown Boveri (ABB), una empresa mundial con domicilio en Zurich. ABB produce equipamientos eléctricos de alta tecnología, factura 30 000 millones de dólares y cuenta con 215 000 empleados. El coloso recurre a la "des-organización" para competir en el mercado global que se mueve con enorme rapidez.

Para ello, ABB hizo cuatro cosas para ser súper competitiva:

1. **Se organizó en pequeñas unidades de negocios.**
2. **Fortaleció a sus colaboradores atribuyéndoles facultades.**
3. **Compactó su jerarquía al reducir niveles.**
4. **Eliminó el *staff* central.**

En primer lugar, el presidente, Percy Barnevik, transformó a la empresa en 5 000 pequeñas compañías, cada una con un promedio de 50 colaboradores. Cada pequeña compañía funciona como un negocio chico muy enfocado en el consumidor y en el cual el esfuerzo de cada colaborador está totalmente centrado en su mercado local. Cada una de las unidades de 50 personas escoge a su propio gerente y a tres o cuatro representantes. Como cada unidad es perfectamente administrable, resulta fácil monitorear lo que hace cada persona, cosa que no es posible cuando las unidades tienen muchas personas.

En segundo lugar, la rapidez en la toma de decisiones permite que cada una de las 5 000 compañías pequeñas sea autónoma, con colaboradores fortalecidos (mediante la atribución de facultades) y con autoridad para tomar todas las decisiones de su negocio. Esto les proporciona confianza y motivación para trabajar. Si un cliente tiene una reclamación respecto a un equipamiento de 500 000 dólares, el colaborador tiene autoridad para autorizar su sustitución y no necesita el visto bueno de sus superiores. La autoridad otorgada al colaborador significa que los

5 000 negocios de ABB son asesorados por especialistas y miembros de equipos de alto desempeño (*high performance*), que cuentan con la capacidad y el compromiso para tomar todas las grandes decisiones.

En tercer lugar, a diferencia de las grandes empresas, ABB acható la jerarquía y redujo la cadena de mando. Su estructura sólo tiene tres niveles administrativos (una compañía del mismo tamaño tendría siete u ocho niveles). Tiene un comité ejecutivo de alta dirección, con sede en Zurich. Debajo de él hay un nivel ejecutivo que tiene 250 gerentes locales y ejecutivos que dirigen los grupos de negocios. Por último, hay un tercer nivel, compuesto por los gerentes de las 5 000 pequeñas compañías y sus equipos administrativos. Al recortar estratos jerárquicos y colocar las decisiones al nivel operacional, ABB fortaleció a sus colaboradores para que pudieran responder con más rapidez a las necesidades de los clientes y a los movimientos de los competidores.

En cuarto lugar, al desplazar el proceso de decisión al personal de la línea del frente, ABB eliminó su *staff* central. Cuando Barnevik asumió la presidencia en 1980, ABB tenía 2 000 personas que trabajaban en el staff de la matriz y que eran las encargadas de recibir y analizar las decisiones de los colaboradores de nivel más bajo. En pocos meses, redujo el *staff* central a 200 personas y el *staff* de consultoría de 800 a 25. Al mismo tiempo, redujo el *staff* de ABB en Alemania de 1 600 a 100 personas. La descentralización fue el grito de guerra.

La competitividad es el primer efecto de esos cambios. El resultado es una organización enjuta y achatada, ocupada por colaboradores comprometidos y organizados en pequeños equipos fortalecidos (*empowerment*), cada uno de ellos capaz de responder a los movimientos de los competidores y a las necesidades de los clientes, sin tener que esperar la aprobación de la matriz. Las personas son la locomotora del cambio organizacional.

PREGUNTAS

1. **Explique el proceso de "des-organización" de ABB y sus objetivos.**
2. **¿Cuál es el papel de la administración de recursos humanos en este proceso?**
3. **Explique la atribución de facultades a los trabajadores.**

Resumen del capítulo

En un mundo que se caracteriza por un ambiente inestable y sujeto a cambios imprevisibles, las organizaciones deben ser ágiles y flexibles. En decenios recientes ha habido una oleada de reorganizaciones con el objeto de incrementar la creatividad y la innovación dentro de las empresas. El aprendizaje organizacional constituye la voz de mando en las organizaciones exitosas que quieren producir el cambio. El proceso de cambio incluye la descongelación, el cambio y la recongelación de las nuevas pautas. El cambio impone nuevas prácticas y nuevas soluciones y exige el desarrollo de las personas. Existen métodos de desarrollo de las personas relacionados con el puesto actual y fuera del puesto, así como el desarrollo de carreras y de los programas de *trainees*. No obstante, la capacitación y el desarrollo requieren de los esfuerzos mayores del desarrollo organizacional. El proceso del desarrollo organizacional implica el diagnóstico, la intervención y el refuerzo. Existe toda una gama de técnicas de desarrollo organizacional con distintos niveles de intervención.

Ejercicios

1. Defina las características de los nuevos tiempos y de las nuevas organizaciones.
2. Comente la oleada de reorganizaciones y sus causas.
3. Explique la creatividad y la innovación. Defina el proceso de innovación.
4. ¿Cuáles son las características de las personas y las organizaciones creativas?
5. Ofrezca sugerencias sobre cómo incentivar la creatividad organizacional.
6. Explique las cinco disciplinas de las organizaciones que aprenden.
7. Explique el proceso de cambio. Defina cada una de sus etapas.
8. Explique el campo dinámico de las fuerzas en el proceso de cambio.

9. ¿Qué es un agente de cambio?
10. Presente un concepto de desarrollo de personas.
11. ¿Cuáles son los métodos de desarrollo de las personas ligados al puesto actual?
12. ¿Cuáles son los métodos de desarrollo de las personas fuera del trabajo?
13. Explique el desarrollo de las carreras. ¿Cómo se pueden conciliar los intereses?
14. ¿Qué herramientas son útiles para el desarrollo de las carreras?
15. ¿Cuáles son los esquemas de orientación de los trabajadores?
16. Explique algunos programas exitosos para hacer carrera.
17. Explique el programa de trainees.
18. ¿Cómo funciona el programa de la cadena de hoteles Hyatt?
19. Presente un concepto de desarrollo organizacional, sus características y sus etapas como proceso.
20. Explique las técnicas de desarrollo organizacional y sus características.
21. Mencione las aplicaciones y las limitaciones del desarrollo organizacional.

Paseo por internet

Visite los sitios siguientes:

www.afpontline.com
www.all-free-info.com
www.apqc.org
www.ark-group.com
www.astd.com
www.axialent.com
www.bambooweb.com
www.boardvantage.com
www.brainstorming.com.uk
www.brandon-hall.com
www.brint.com/km
www.ccl.org
www.centra.com
www.change-management.com
www.cio.com
www.cio.com/abcs/
www.conferenceboard.com/products/conference/cfm
www.designedlearning.com
www.directedcreativity.com
www.doubleclick.net
www.elearning.innovatia.net
www.elearningbrasil.com.br
www.engaginglearning.com
www.epss.com
www.fastcompany.com
www.fastcompany.com.magazine
www.ftknowledge.com
www.ganthead.com
www.gurteen.co
www.hmworld.com
www.horizonlive.com
www.IchangeManagement.info
www.iknowledgeManagement.ir
www.influent.com
www.innovativelearningsolutions
www.insead.edu
www.interwise.com
www.jma.org
www.jovianarchive.com
www.KM.Itoolbox.com
www.km.org
www.knowledgecenter.gateway.com
www.knowledgeplanet.com
www.knowledgepool.com
www.knowledgestorm.com
www.knowledgetree.com
www.leading.innovations.com
www.learncma.com
www.learningtree.com
www.learnlets.com
www.learningcircuits.org
www.lg4.net
www.lguide.com
www.linezine.com
www.lotus.com
www.masie.com
www.morganintl.com
www.MyWebDesktop.net
www.parity.net
www.peoplesoft.com
www.pierce.edu
www.placeware.com
www.sloanmanagementreview.com
www.solsustainability.org
www.stalla.com
www.strategy-business.com
www.taskmap.com
www.teamspace.com
www.trainingsupersite.com
www.trends@masie.com
www.valueinnovations.com

Referencias bibliográficas

1. B. O'Reilly, "How Executives Learn Now", *Fortune*, 5 de abril de 1993, pp. 52-58.
2. Adaptado de: Tom Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, Londres, 1961, pp. 119-122.
3. Tomado del artículo: "Para onde vai a Gestão de Pessoas", *HSM Management*, núm. 44, mayo-junio de 2004, p. 56.
4. Karl E. Sveiby, *A Nova riqueza das Organizações*, Campus, Río de Janeiro, 1998.
5. T.A. Stewart, *Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*, Campus, Río de Janeiro, 1998.
6. Peter F. Drucker, *The New Relatives*, 1983.
7. Thomas Davenport y L. Prusak, *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual*, Campus, Río de Janeiro, 1998.
8. Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, *Criação co Conhecimento na Empresa*, Campus, Río de Janeiro, 1997.
9. Sheila Corrall, "Knowledge Management: Are We in the Knowledge Management Business?", www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt/.
10. Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas geram a Dinâmica da Inovação, op. cit.*
11. Adaptado de Marc J. Rosenberg, *E-Learning: Building Successful Online Learning Organization*, McGraw-Hill, Nueva York, 2001, p. 70.
12. Tomado de: Maria Tereza Gomes, "Será que Você É um Lider?", *Você S.A.*, vol. 1, núm. 1, abril de 1998, p. 50.
13. Idalberto Chiavenato, *Os Novos Paradigmas: Como as Mudanças Estão Mexendo com as Empresas*, Atlas, São Paulo, 1998, cap. 8, pp. 272-291.
14. Idalberto Chiavenato, *Os Novos Paradigmas, op. cit.*, p. 287.
15. "A Mágica...", *Veja*, abril, edición 1991, año 40, núm. 2, 17 de enero de 2007, p. 55.
16. John R. Schermerhorn, Jr., *Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 440.
17. Fuente: Richard Daft, *Management*, Dryden Press, Orlando, Fl., 1994, p. 366.
18. James A. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert, Jr., *Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995, p. 429.
19. Fuente: John R. Schermerhorn, Jr., *Management, op. cit.*, p. 441.
20. Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organizations*, Doubleday, Nueva York, 1990.
21. Brian Dumaine, "Mr. Learning Organization", *Fortune*, 17 de octubre de 1994, pp. 147-157.
22. Peter Senge, C. Roberts, R. Ross, B. Smith y Art Kleiner, *The Fifth Discipline Fieldbook*, Nicholas Brealey, Londres, 1994.
23. John R. Schermerhorn, *Management*, *op. cit.*, p. 442.
24. Kurt Lewin, "Frontiers in Group Dynamics: Concept. Method, and Reality in Social Science", *Human Relations*, núm. 1, 1947, p. 541.
25. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Campus/Elsevier, Río de Janeiro, 2004.
26. Fuente: Larry E. Greiner, "Patterns of Organizational Change", *Harvard Business Review*, vol. 45, mayo-junio de 1967.
27. The McKinsey Quarterly, The Psychology of Change Management, vea en internet: www.mckinsey.com.
28. David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 245.
29. Adaptado de: Carnegie Mellon's Software Engineering Institute.
30. Leonard Nadler y Zeace R. Nadler, *Handbook of Human Resource Development*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1990.
31. Arie de Geus, *The Living Company*, Doubleday, Nueva York, 1997.
32. David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins, *Human Resource Management, op. cit.*, pp. 246-248.
33. Bobo Filipczak, "Distance Teamwork", *Training*, abril de 1994, p. 71.
34. Michael Emery y Margareth Schubert, "A Trainer's Guide to Videoconferencing", *Training*, junio de 1993, pp. 59-64.
35. Idalberto Chiavenato, *Constução de Talentos: Coaching & Mentoring*, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 2003.
36. Commerce Clearing House, "Should Your Company Encourage Mentoring?", *Human Resources Management: Ideas and Trends*, 20 de julio de 1994, p. 122.
37. Sue Shellenbarger, "Corporate America Grooms Women Execs", *Working Woman*, octubre de 1993, pp. 13-14.
38. James A. Wilson y Nancy S. Elman, "Organizational Benefits of Mentoring", *Academy of Management Executive*, vol. 4, núm. 4, noviembre de 1990, pp. 88-94.
39. Sue Shellenbarger, "Corporate America Grooms Women Execs", *op. cit.*, p. 13.
40. Tomado de: Carlos Walter Aumond, "Ampliar Conhecimentos Evita Desemprego", Caderno de Empresas, *O Estado de S. Paulo*, 19 de febrero de 1998, p. L 5.
41. T. G. Gutteridge, Z. B. Leibowitz y J. W. Shore, *Organizatinal Career Development: Benchmarks for Building a World-Class Workforce*, Jossey-Bass, San Francisco, 1993.
42. Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro*, Pearson/Makron Books, São Pulo, 1996, p. 97.

43. R. Tucker y M. Moravec, "Do-it yourself Career Development", *Training Magazine*, febrero de 1992, pp. 48-52.
44. Tomado de: Maria Tereza Gomes, "Só Falta Ler os Pensamentos", *Exame*, núm. 561, 6 de julio de 1994, pp. 86-87.
45. Thomas Cummings y Christopher Worley, *Organization Development and Change*, West Publishing Co., Minneapolis, 1993, p. 3.
46. Tomado de: David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins, *Human Resource Management, op. cit.*, p. 261.
47. Vea en internet: www.ciee.org.br.
48. Tomado de: Joelmir Beting, "Empregabilidade", Caderno de Economia, *O Estado de S. Paulo*, 15 de marzo de 1998, p. B2.
49. Wendell L. French y Cecil H. Bell, Jr., *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1981, p. 17.
50. John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt y Richard N. Osborn, *Basic Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1995, p. 219.
51. Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1996, p. 736.
52. Kurt Lewin, *Frontiers in Group Dynamics, op. cit.*
53. Idalberto Chiavenato, *Os Novos Paradigmas, op. cit.*, pp. 159-165.
54. Abraham Korman, *Industrial and Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1971, p. 22.
55. Adaptado de John R. Schermerhorn, Jr. *Management for Productivity*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1993, p. 672.
56. Eric Berne, *Jogos da Vida*, Artenova, Río de Janeiro, 1973.
57. James Shonk, *Team-Based Organizations*, Irwin, Chicago, 1997, pp. 35-38 y 133-140.
58. Adaptado de: Gary Dessler, *Management: Leading People and Organizations in the 21st. Century*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1998, p. 261.
59. Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes em Administração*, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 2004, p. 188.
60. Warren G. Bennis, *Changing Organizations*, McGraw-Hill, Nueva York, 1966.
61. Tracy Daniel Connors (ed.), *The Non Profit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1993, p. 234.
62. Adaptado de: K.H. Chung y L.C. Megginson, *Organizational Behavior*, Harper & Row, Nueva York, 1981, pp. 498-499.
63. Fuente: Idalberto Chiavenato, *Os Novos Paradigmas, op. cit.*, p. 159.
64. D. L. Bradford y A. R. Cohen, *Managing for Excellence*, Wiley & Sons, Nueva York, 1984.
65. W.J. Heisler, "Patterns of OD in Practice", *Business Horizons*, febrero de 1975, pp. 77-84.
66. Martin G. Evans, "Failures in OD Programs –What Went Wrong", *Business Horizons*, abril de 1974, pp.18-22.
67. Tom Peters, *Thriving on Chaos*, Alfred A. Knopf, Nueva York, 1987.
68. Tomado de Tom Peters, *Liberation Management*, Alfred Knopf, Nueva York, 1992, p. 9.

PARTE VI

Retener a las personas

Lo que verá a continuación

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ADMINISTRAción de personas, la organización viable es aquella que no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta.

Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales.

En algunas organizaciones los procesos para retener a las personas merecen una calificación baja, porque se acercan al modelo de orden y obediencia a ciegas, que hace hincapié en una disciplina rígida, aplicada mediante reglamentos impuestos a las personas con el objeto de estandarizar la disciplina y su desempeño en la organización. Así, el modelo se basa en la estandarización, es decir, se califica a las personas con medias o promedios de parámetros generales y se dejan de lado sus diferencias y características individuales.

En otras organizaciones los procesos para retener a las personas son complejos y elaborados, se acercan al modelo de autodeterminación y realización personal de los individuos, con énfasis en la flexibilidad del sistema y en la motivación intrínseca de las personas. Así, el modelo subraya la libertad y la autonomía de las personas y privilegia la diferenciación y la diversidad, con base en las diferencias individuales de las personas.

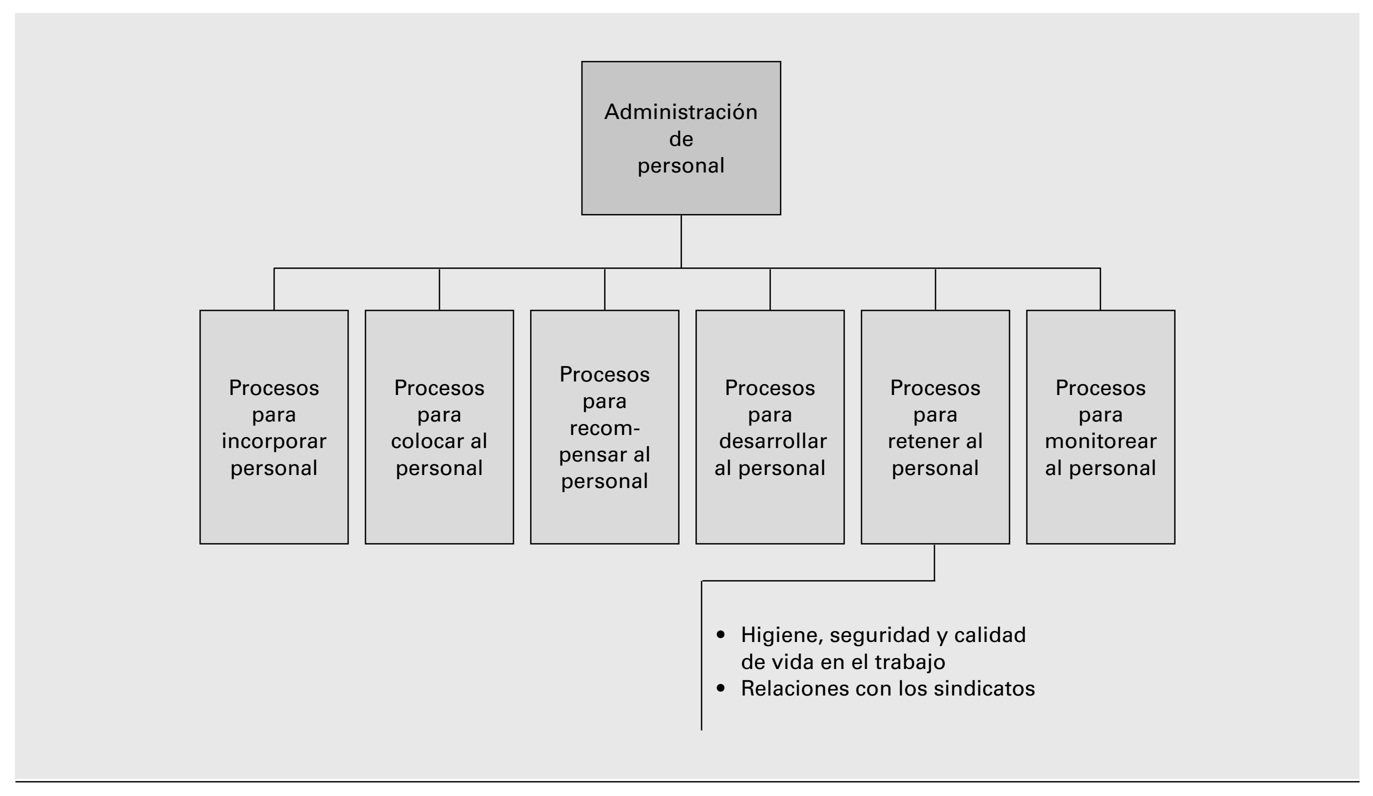


Figura VI.1 *Los procesos para retener a las personas.*

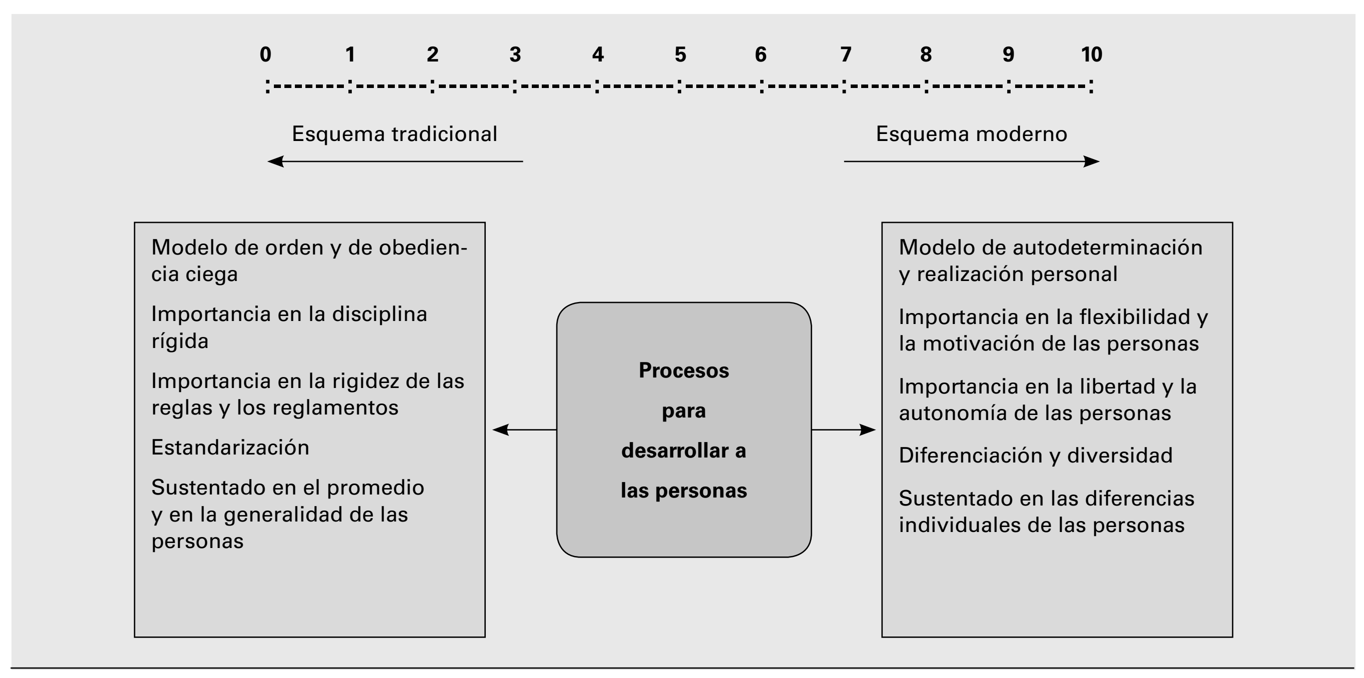


Figura VI.2 *¿Qué calificación daría a los procesos para retener a las personas en su organización? Adaptado de: Idalberto Chiavenato,* Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações, *Atlas, São Paulo, 2004, p. 131.*

Esta parte se refiere a los procesos para retener a las personas que trabajan en la organización. En el capítulo 14 abordaremos los fundamentos de las relaciones con los empleados y su importancia para el buen desempeño de la organización; en el capítulo 15, los sistemas de higiene, seguridad y calidad de vida en la organización, como medios que permiten crear un ambiente de trabajo agradable.

CAPÍTULO 14

RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir los estilos administrativos que moldean la administración de las personas
- Describir las relaciones de la organización con los empleados
- Comprender los mecanismos adoptados para mantener la disciplina
- Definir los programas de ayuda al empleado
- Explicar la administración de los conflictos en las organizaciones

Lo que verá a continuación

- Estilos de administración
- Relaciones con los empleados
- Programas de ayuda al colaborador
- Disciplina
- Administración de conflictos
- Arbitraje

CASO INTRODUCTORIO

NUEVAS REGLAS EN MAGNOPOWER

Cuando Ivone Chaves asumió la dirección de Recursos Humanos de Magnopower no imaginaba el tamaño del problema que tendría que enfrentar. Al intentar desarrollar una administración participativa y abierta, el director anterior pasó por alto el establecer criterios y reglas de comportamiento para los trabajadores. Entonces, al abrir demasiado el sistema, el antiguo director permitió que proliferaran los comportamientos indeseables de algunos trabajadores. Ante la eliminación total de las reglas burocráticas, las relaciones con los empleados habían caído en un marasmo debido al exceso de libertad y a la tolerancia en la evaluación. La empresa se volvió un caos. Ivone quería poner la casa en orden. Era preciso definir las reglas de conducta de los trabajadores. ¿Usted cómo actuaría en su lugar?

Los desafíos estratégicos de las organizaciones deben ocupar un lugar importante y fundamental en la administración de personal. Hoy, una condición básica para que los gerentes de línea puedan tener éxito en sus actividades es que las personas, su desempeño y sus competencias coincidan con las estrategias del negocio y las metas de la organización. En ese contexto, las relaciones entre la organización y las personas que trabajan en ella adquieren una importancia vital.

No obstante, las personas requieren de muchas habilidades para trabajar en una organización; es decir, deben desempeñar su trabajo, relacionarse con sus colegas y superiores, atender al cliente, enfocarse en las metas y los resultados por alcanzar y, sobre todo, deben sujetarse a las reglas de la organización y absorber su cultura. Todo ello requiere de una considerable dosis de adaptación y de integración al contexto de la organización, a su estructura, a su cultura, a las personalidades presentes en ella y al tipo de trabajo. Cada organización es única y cada una tiene su propio estilo de administración.

Estilos de administración

Los supuestos implícitos o explícitos en la naturaleza de las personas ejercen una profunda influencia en la administración. La disciplina y la motivación se derivan de esos supuestos. Hace más de treinta años, McGregor identificó dos conjuntos de supuestos que llamó la teoría X y la teoría Y.[1] La teoría X —el enfoque tradicional— plantea convicciones negativas sobre las personas y determina un estilo administrativo con características autocráticas e impositivas. Por su parte, la teoría Y —el enfoque moderno— plantea convicciones positivas que llevan a los administradores a adoptar una postura democrática y consultiva. La figura que se presenta más adelante presenta una visión comparativa y resumida de estos dos supuestos.

En la teoría X predominan la manipulación de las personas, la coacción y el temor. Se supone que las personas son indolentes y prejuiciosas y que, por lo mismo, es preciso dirigirlas, coaccionarlas y amenazarlas para que trabajen. Así, ellas representan recursos inertes que la administración debe explotar. Se trata de una visión miope, negativa y estereotipada. En la teoría X, el trabajo es impuesto y la motivación es extrínseca, por medio de la remuneración y de medidas de control y de seguridad. Las recompensas sólo cubren las necesidades humanas de nivel bajo (Maslow y Herzberg). La vigilancia y el control deben ser estrictos y no se puede dejar a las personas sin supervisión ni se debe permitir que los subordinados se entreguen a sus propias deliberaciones. La cautela debe prevalecer sobre la confianza. En general, se considera que las personas son incompetentes e interesadas y que tratarán de sacar provecho personal siempre que puedan. Por consiguiente, el trabajo se esquematiza y fragmenta de modo que simplifique las tareas, requiera decisiones de rutina y marque líneas claras de autoridad y mando jerárquico. El reloj checador y el libro de firmas de entradas y salidas son esenciales para el control. La

TEORÍA X	TEORÍA Y
• La persona promedio siente un desagrado inherente por trabajar y trata de evitar el trabajo a toda costa • Como a las personas no les gusta trabajar, se les debe coaccionar, controlar, dirigir y amenazar con sanciones para que se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización • La persona promedio prefiere que se le dirija, busca evitar las responsabilidades, tiene poca ambición y desea la seguridad por encima de todo	• La aplicación del esfuerzo físico o mental en el trabajo es algo tan natural como jugar o descansar • A las personas les gusta dirigirse y controlarse para alcanzar los objetivos con los que están comprometidas • El comportamiento por alcanzar objetivos está en función de las recompensas asociadas a su consecución • La persona promedio, dadas las condiciones adecuadas, no sólo aprende a aceptar responsabilidades sino que busca tener más • La capacidad para ejercer un grado importante de imaginación, innovación y creatividad para la solución de los problemas de la organización está muy extendida (y no de forma limitada) entre la población

Figura 14.1 *Los supuestos de la teoría X y la teoría Y sobre la naturaleza humana.*

jerarquía es el orden natural. Las reglas son estrictas. El temor a la sanción es el estímulo primordial.

En la teoría Y predomina el respeto por las personas y por sus diferencias individuales. A las personas les gusta trabajar cuando el trabajo es agradable y, sobre todo, si pueden tener una voz activa en su definición y en formular los objetivos de la organización. Pueden ser creativas y les gusta asumir responsabilidades. Cada individuo representa un cúmulo de recursos que se pueden explotar mediante una debida administración. En la teoría Y predomina una visión más abierta y humana de las personas y de la actividad laboral. Las recompensas cubren todas las necesidades humanas, principalmente las de niveles altos. La vida organizacional se estructura de modo que brinda las condiciones necesarias para la realización personal y la satisfacción de las personas. El orden natural es la democracia. El reconocimiento es el estímulo primordial. La autenticidad y los valores sociales son básicos. La libertad y la autonomía son sagradas. La contribución es el resultado que se espera.

EJERCICIO ¿Qué sistema administrativo predomina en su organización?[2]

En su estudio de la administración de las personas en las organizaciones, Rensis Likert propone cuatro estilos administrativos, progresivamente abiertos, a saber:

1. ***El sistema autoritario-coercitivo*, cuyo estilo administrativo se sustenta en una absoluta falta de confianza en los subordinados. Éstos no se sienten en libertad para discutir sus trabajos con sus superiores y están motivados, negativamente, por el miedo, las amenazas, las sanciones y las raras recompensas. Puesto que la información fluye en forma vertical, de la cima hacia abajo, la que fluye de abajo hacia arriba es vista con mucha desconfianza. Todas las decisiones están rígidamente centralizadas en la cúpula de la organización. Es el modelo administrativo más cerrado.**

2. ***El sistema autoritario-benevolente*, cuyo estilo administrativo implica una confianza condescendiente en los subordinados. Éstos no se sienten en libertad para discutir sus trabajos con los superiores y están motivados por recompensas y algunas sanciones, reales o potenciales. El flujo de la información también es vertical y cuando va de abajo hacia arriba es visto con desconfianza. Las políticas se definen principalmente en la cima de la organización y las decisiones, dado que son prescritas, son impuestas a los niveles más bajos de la jerarquía.**
3. ***El sistema consultivo*, cuyo estilo administrativo implica una confianza razonable en los subordinados. Éstos se sienten en relativa libertad para discutir sus trabajos con los superiores y son motivados por recompensas, sanciones ocasionales y algo de participación. La información fluye en sentido descendente y ascendente. La comunicación de abajo hacia arriba es aceptada, algunas veces con cierta desconfianza. Las políticas genéricas y las decisiones generales se toman en la cúpula de la organización, mientras que las decisiones específicas son delegadas a niveles más bajos.**
4. ***El sistema participativo*, cuyo estilo administrativo implica una total confianza en los subordinados. Éstos se sienten en libertad para discutir sus trabajos con los superiores y son motivados por factores económicos, como las recompensas basadas en un sistema de remuneración por medio de la participación y el interés en establecer los objetivos. La información fluye en sentido descendente, ascendente y horizontal. La comunicación ascendente tiene plena aceptación. La toma de decisiones se reparte por toda la organización y está debidamente coordinada. Es el modelo administrativo más abierto.**

Según Likert, a medida que el sistema administrativo se mueve del 1 hacia el 4, las necesidades humanas de las personas dentro de la organización tienden a quedar satisfechas más eficazmente al largo plazo. En la medida en que la organización tiende al sistema 4, se vuelve más productivo al largo plazo. El sistema 4 se fundamenta en el principio de las relaciones de apoyo, es decir, las interacciones humanas con la organización se construyen y mantienen con base en la excelencia y la importancia de las personas.

Utilice el gráfico que se presenta a continuación para anotar usted cómo evaluaría el departamento en el que trabaja (en color rojo) y a su empresa (en negro).

¿Qué sugeriría usted para cambiar este cuadro de modo que se acerque al sistema 4?

VARIABLES	SISTEMAS			
	1	2	3	4
Proceso de decisión				
Sistema de comunicaciones				
Relaciones interpersonales				
Recompensas y sanciones				

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

NUEVAS REGLAS EN MAGNOPOWER

Ivone Chaves es defensora de la administración participativa, pero también defiende la existencia de reglas del comportamiento para que las personas participen libremente, sin que ello perjudique a las demás. Al evaluar lo que ocurrió en Magnopower, Ivone llegó a la conclusión de que se dio un paso brusco y súbito de un sistema 1 a un sistema 4, sin la preparación previa de las personas. Después de discutir el asunto con los demás directores, llegó a la conclusión de que debería trabajar con los gerentes de línea para definir un plan de acción. ¿Usted cómo conduciría el plan?

Relaciones con los empleados

Una parte del trabajo de los gerentes de línea consiste en supervisar a sus subordinados. Éstos requieren de atención y seguimiento, porque enfrentan varias contingencias internas y externas y además están sujetos a problemas personales, familiares, económicos y de salud, a preocupaciones diversas, a dificultades para transportarse o atender a compromisos, a problemas con drogas, tabaco o alcohol. Diversos problemas afectan el desempeño de las personas. Algunas logran manejar tales problemas por cuenta propia, otras no y se convierten en trabajadores problemáticos. Los administradores deben invertir una cantidad considerable de tiempo para lidiar, de forma justa y equitativa, con trabajadores problemáticos. Los problemas personales pueden afectar el comportamiento laboral de los trabajadores. Para su bien, la organización debe motivar y proporcionar ayuda a los trabajadores en estas situaciones.

Muchas organizaciones ofrecen ayuda a los trabajadores problemáticos o tratan de modificar su comportamiento negativo. Las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen por objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideración y pretenden lograr una mayor eficacia de la organización con la eliminación de las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de sus políticas organizacionales.[3] Estas barreras se derivan de factores organizacionales o personales. Sea cual fuere su origen, las actividades para relacionarse con los trabajadores pretenden establecer una comunicación directa de doble vía que implique a las dos partes y proporcione ayuda mutua. En realidad, las relaciones con los empleados deben formar parte integral de la filosofía de la organización, es decir, ésta debe tratar a sus empleados con respeto y les debe ofrecer medios para satisfacer sus necesidades personales y familiares.

Diseño de un programa de relaciones con los empleados

Milkovich y Boudreau dicen que las principales decisiones de los gerentes de línea cuando diseñan un programa de relaciones con los empleados deben incluir:[4]

1. *Comunicaciones*: la organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo. Las comunicaciones deben ser de doble vía.
2. *Cooperación*: la organización debe compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los trabajos para obtener su cooperación y compromiso.
3. *Protección:* el lugar de trabajo debe afectar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico, y brindar protección contra posibles represalias o persecuciones, desde el punto de vista psicológico. Las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.
4. *Ayuda:* la organización debe responder a las necesidades especiales de cada trabajador, brindarles sostén y apoyo. Las personas deben sentir que la organización apoya y sostiene sus necesidades y expectativas.
5. *Disciplina y conflicto:* la organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos.

Programas de propuestas

Este tipo de programa generalmente se diseña con el propósito de solicitar, estimular, evaluar e implantar las propuestas que ofrecen los empleados y recompensar aquellas que proporcionen ideas que tengan aplicaciones prácticas con resultados para la organización. Las recompensas casi siempre son monetarias y el reconocimiento es público, y pueden incluir vacaciones extra o algún beneficio especial. Muchas organizaciones han implantado con éxito sistemas de propuestas.

Las líneas básicas de un programa de propuestas son las siguientes:

1. Debe haber una comisión de evaluación de las sugerencias, que analice objetivamente cada una de ellas y presente una explicación razonable a los colaboradores de por qué fueron rechazadas sus ideas. Esa comisión debe incluir a personas procedentes de diversas áreas y niveles de la organización.
2. La implantación de las propuestas aceptadas y la recompensa al colaborador que presentó las ideas se deben hacer de inmediato y en público. El boletín interno de la organización debe publicar el reconocimiento al colaborador y el resultado de la mejoría sugerida. El ejemplo y el refuerzo son indispensables.
3. Se debe evaluar qué tanto beneficio o ahorro produce la sugerencia ofrecida a la organización. Algunas organizaciones llegan a darle al colaborador hasta 10% del beneficio o el ahorro que se deriva de una propuesta.

LA ARH HOY EN DÍA

LAS POLÍTICAS DE HP[5]

A lo largo de los años la principal fuerza de Hewlett-Packard (HP) ha sido la eficacia de la comunicación —tanto descendente como ascendente— dentro de la organización. Dos ingredientes básicos que la permitieron son:

1. **La administración paseándose por la empresa:**
   - **Los gerentes y los supervisores se pasean y visitan sus áreas, siempre atentos a lo que sucede en ellas, y no sólo en el nivel inmediato, sino en todos los niveles inferiores, con el objeto de garantizar una operación bien administrada.**
   - **Nuestros colaboradores son nuestro recurso más importante y los administradores tienen una responsabilidad directa en su entrenamiento, desempeño y bienestar general. Para conseguirlo, los administradores deben ir hasta donde están las personas para saber cómo se sienten respecto a sus actividades y para que se sientan impulsadas a hacer su trabajo de modo más productivo y con más significado.**
2. **Política de puertas abiertas:**
   - **Los gerentes y los supervisores deben promover un ambiente de trabajo en el cual las personas se sientan libres y cómodas, sea para obtener consejos individuales, para expresar asuntos generales o para ofrecer ideas y sugerencias.**
   - **Todos los empleados tienen el derecho de discutir sus problemas con los administradores de nivel más alto si consideran que ello es necesario. Se deben hacer todos los esfuerzos posibles para evitar que un empleado sienta o perciba alguna intimidación por parte de los administradores o de algún otro medio contrario a las políticas de la compañía.**
   - **La intención de la política de puertas abiertas es alentar a los empleados a hacer frente de forma apropiada a los gerentes de quienes dependen. Apropiado se entiende como el nivel que puede actuar mejor con esa información.**
   - **La política de puertas abiertas no debe influir de forma alguna en la evaluación del empleado cuando éste la utiliza por algún motivo que no le satisfizo de la organización.**
   - **Los empleados también tienen responsabilidades, sobre todo la de discutir asuntos importantes, de forma objetiva, con sus administradores.**

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

NUEVAS REGLAS EN MAGNOPOWER

Ivone Chaves pensaba que los trabajadores de Magnopower estaban perdidos y que no tenían una línea para la conducta que debían adoptar. Era necesario establecer un programa de relaciones con los empleados, de propuestas y de reconocimiento que se diseñara con la participación de los gerentes de línea. ¿Usted cómo procedería en este caso?


NOTAS

RECONOCER Y RECOMPENSAR

El famoso "trabajador del mes" de McDonald's es una nota, con una fotografía, que se coloca en todos los restaurantes para que la vean todos los trabajadores y los clientes. Los trabajadores de IBM que aportan sugerencias a la empresa reciben distintos reconocimientos, desde una carta de agradecimiento del gerente o director hasta un premio que puede llegar a 150 000 dólares. Los programas de la calidad total utilizan extensamente los programas de reconocimiento.

Programas de reconocimiento

Los premios de reconocimiento son pagos o créditos concedidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelo para los demás trabajadores.

El premio de reconocimiento puede ser otorgado por el gerente o el cliente interno de un colaborador o equipo, quien debe comunicar a la dirección por qué se entrega el reconocimiento. El premio puede involucrar una ceremonia por el éxito del colaborador o equipo para fomentar que todos los demás se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización y para proporcionar una realimentación sumamente positiva a los colaboradores.

Programas de ayuda al colaborador

Con frecuencia los gerentes de línea se encuentran con problemas de comportamiento entre sus subordinados y pueden responder a ellos de distintas maneras. Una de ellas consiste en dejar que el propio subordinado resuelva por sí mismo sus problemas. Otra es ayudar al subordinado por medio de programas internos o poniendo al subordinado en contacto con ayuda profesional, que proporciona la empresa. Las investigaciones arrojan que la utilización de fuentes externas de ayuda es la respuesta más común de la organización, pero también se usan algunos tipos de asesoría interna. La asesoría puede ir desde una breve charla con el gerente hasta reuniones privadas con consultores profesionales en el lugar de trabajo.

En general, los programas de ayuda a los empleados (PAE) se estructuran para ayudar a los colaboradores que tienen problemas; son programas que las organizaciones utilizan para ayudar a los colaboradores a resolver los problemas personales que interfieren con el desempeño de su trabajo.

LA ARH HOY EN DÍA

EL APOYO A LAS PERSONAS

La ayuda al empleado que tiene problemas personales no es nada nuevo. En Estados Unidos, Ford Motor Company instituyó, en 1916, el Departamento de Ayuda Legal para sus empleados, un programa gratuito, para cuestiones legales, de seguros y de inversiones, disputas judiciales, cuestiones de documentos, etc.[6] Su departamento médico tenía instalaciones propias y la Escuela de Inglés enseñaba a leer, escribir y conversar a centenas de empleados. A partir de 1920, con el fenomenal crecimiento de la compañía, la complejidad y los costos de los programas y con la pérdida de influencia de los gerentes de la alta gerencia, esos programas fueron suspendidos y no volvieron sino hasta mucho tiempo después.

Trabajadores problemáticos

No todos los trabajadores exhiben señales de excelencia en su actividad en la organización. La administración de personal también debe tomar en cuenta a quienes presentan problemas y necesitan ayuda para resolverlos.

Los principales síntomas de un trabajador problemático son:[7]

1. Elevado ausentismo, principalmente los lunes y los viernes y antes y después de los días feriados.
2. Faltas injustificadas.
3. Faltas frecuentes.
4. Retrasos y salidas antes de la hora.
5. Altercados con los colegas.
6. Negligencias que provocan problemas a otros trabajadores.
7. Juicio precario de situaciones y decisiones equivocadas en el trabajo.
8. Alta frecuencia de accidentes extraños en el trabajo.
9. Paro y daños a máquinas debido a negligencias.
10. Problemas con la ley, como multas de tránsito, embriaguez, etcétera.
11. Mal aspecto personal.

Los programas de ayuda al empleado casi siempre presentan dos componentes fundamentales:[8]

1. *Una política escrita.* Los primeros en tener conocimiento de los problemas de las personas son los colegas y los superiores. Las personas no siempre tienen motivación suficiente para enfrentar el problema ni están en condiciones de brindar apoyo emocional. Una política escrita puede ayudarles en este sentido y demuestra el apoyo total de la organización.
2. *Un coordinador del programa.* Los programas deben tener un coordinador que garantice el conocimiento y la aplicación de los procedimientos y las políticas en el lugar de trabajo. El coordinador —que puede ser un especialista en administración de personal o un gerente de línea— proporciona la asesoría necesaria a los gerentes de línea y los orienta y estimula para

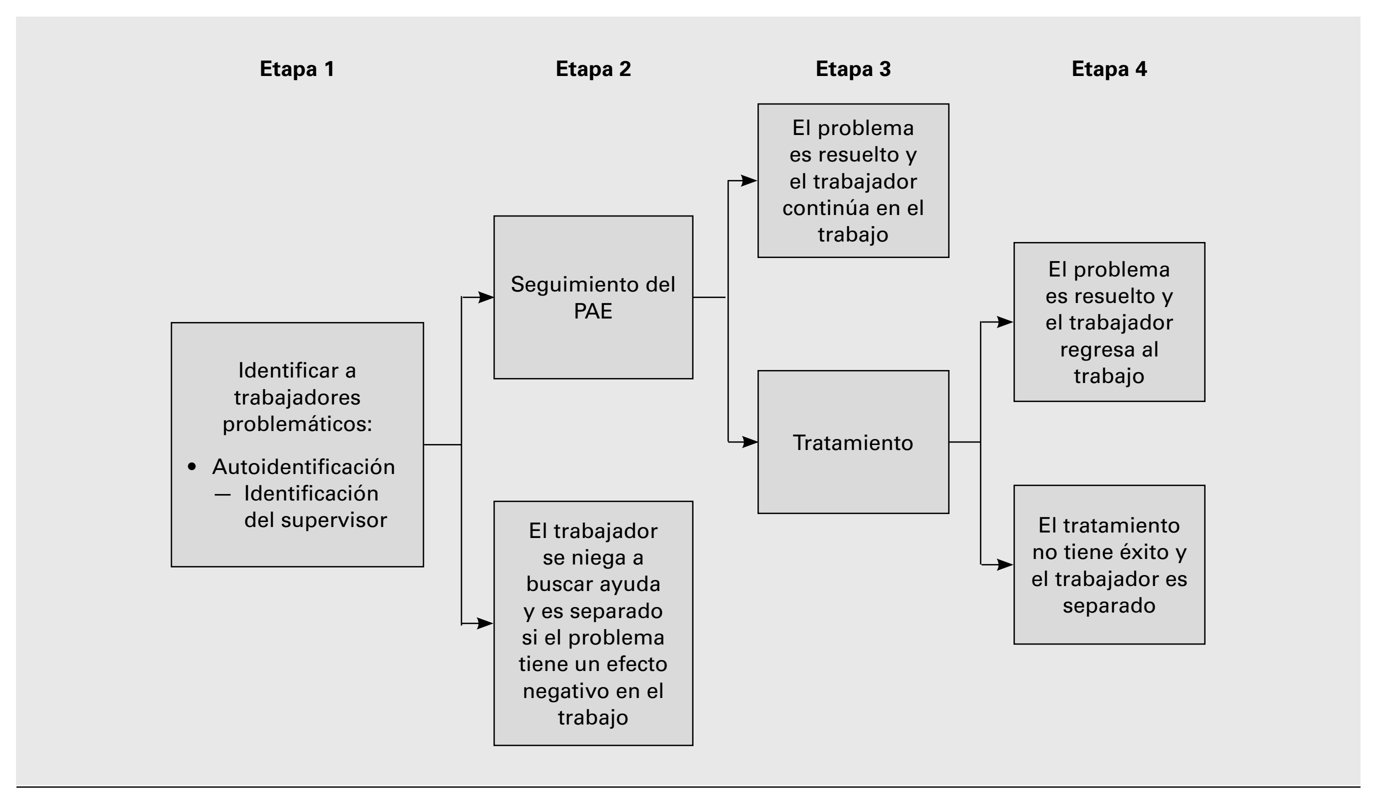


Figura 14.2 *Árbol de decisiones de un programa de ayuda al empleado.*[9]

LA ARH HOY EN DÍA

EJEMPLO DE UN PROGRAMA DE AYUDA AL EMPLEADO, PAE[10]

Política: **el PAE debe funcionar sujeto al enfoque siguiente:**

1. **Varios problemas pueden afectar negativamente el desempeño del trabajador en su trabajo, como el consumo de alcohol y drogas, las dificultades familiares y las alteraciones emocionales. El programa puede ayudar a los empleados a resolver estos problemas, siempre y cuando busquen ayuda.**
2. **El hecho de utilizar los servicios del programa no debe afectar el trabajo del empleado ni su avance futuro en la organización.**
3. **Los registros de la salud y la situación personal deben ser confidenciales.**
4. **Las separaciones por enfermedad deben ir seguidas por un tratamiento y rehabilitación, como en el caso de cualquier otro problema de salud.**
5. **Los empleados son los responsables de cumplir con la orientación recibida en el programa, como las recomendaciones y los planes de tratamiento.**
6. **Los servicios del PAE también están a disposición de las familias de los empleados.**

***Procedimientos*:**

1. **Los empleados que requieren ayuda o que tienen problemas personales que afectan negativamente su desempeño deben ser alentados a buscar, voluntariamente, los servicios de asesoría del programa.**
2. **Los supervisores son los responsables de atender a los empleados que tienen un desempeño insatisfactorio y de ayudarles a mejorar su trabajo.**
   a) **Los supervisores deben alentar a los subordinados que tienen un desempeño insatisfactorio a que resuelvan sus problemas personalmente o con la ayuda de los servicios de asesoría del programa. Los empleados que se mantienen en un desempeño insatisfactorio deben ser disciplinados formalmente.**
   b) **Si el desempeño mejora, no se impondrá ninguna acción disciplinaria.**
   c) **Si el desempeño insatisfactorio continúa, se debe verificar si el subordinado acepta ayuda o, en su caso, imponerle una acción disciplinaria regular o despedirle.**

LA ARH HOY EN DÍA

TIPOS COMUNES DE PROBLEMAS ABORDADOS POR EL PAE[11]

PROBLEMAS PERSONALES (60%):	%
Financieros (dificultades financieras, gasto afectado por la inflación)	26
Legales (conflictos legales, propiedades, compras, divorcios)	21
Químicos (dependencia de alcohol [10%] y de drogas [3%])	13
Salud mental (depresión, ansiedad)	9
Familiares (relaciones conyugales, hijos)	8
Conyugales (dificultades de comunicación y solución de problemas)	8
Personales (dificultades con la identidad, el sexo y las relaciones)	5
Salud física	5
Varios (problemas no caracterizados)	6
PROBLEMAS EN EL TRABAJO (40%):	%
Remuneración y prestaciones (pagos por separación, cobertura de seguros de salud, vacaciones, horas extra, jubilación)	22
Desempeño (disputas sobre la evaluación del desempeño y medidas disciplinarias específicas)	19
Políticas y procedimientos (familiarización con las políticas escritas)	14
Relaciones interpersonales (conflictos con supervisores o colegas)	10
Asesoría sobre la carrera	8
Transferencias y promociones	7
Varios (quejas por discriminación, problemas de rehabilitación, quejas sobre condiciones de trabajo, etc.)	20

tratar adecuadamente a los trabajadores que tienen problemas y para brindarles servicios de naturaleza confidencial.

Disciplina

Antes la palabra disciplina significaba pura y simplemente que las personas se alineaban a las reglas y normas que la organización establecía, porque eran las adecuadas para alcanzar los objetivos de la organización. Dentro de ese antiguo concepto, era necesario que hubiera un control externo intenso y rígido para vigilar el comportamiento de las personas. Ese control externo se fundaba exclusivamente en los medios (como los horarios de trabajo, las prohibiciones, los comportamientos disciplinados, etc.) y casi nunca se ocupaba de los fines (es decir, el logro de metas y resultados). Al fiscalizar comportamientos como la puntualidad, la asiduidad, la obediencia al jefe y el orden, las organizaciones dejaban a un lado la eficiencia, la eficacia y el logro de las metas y los objetivos, el valor agregado a la organización, la mejora de la calidad y de la productividad, la atención al cliente y otros aspectos de valor real para la organización.

En tiempos modernos, el término disciplina se refiere a la condición en que las personas se dirigen a sí mismas de acuerdo con las reglas y los procedimientos de un comportamiento aceptable para la organización. Es lo que llamamos autodisciplina y autocontrol. En otras palabras, es el control que ejercen las propias personas, sin necesidad de una vigilancia externa. Las personas ajustan su comportamiento a las reglas de la organización, mientras que ésta vigila las metas y la realización de los objetivos. Los medios corren a cuenta de las personas, mientras que los resultados son cobrados por la organización. Las personas, en la medida en que sepan lo que se espera de ellas, se predisponen a alcanzar las normas o las reglas definidas por la organización, siempre y cuando les parezcan razonables y adecuadas para sus expectativas. Así, lo deseable es que las organizaciones negocien con sus trabajadores los parámetros de los comportamientos que deben observar.

Sin embargo, no todas las personas aceptan la responsabilidad de la autodisciplina ni admiten las normas de un comportamiento responsable. Estas personas requieren alguna medida de acción disciplinaria extrínseca, con frecuencia llamada sanción. Se trata de la necesidad de imponer una acción disciplinaria externa para establecer claramente los límites del comportamiento que la organización considera aceptable.

La sanción se presenta como una consecuencia indeseable del comportamiento, o como la eliminación de una consecuencia deseable, que sirve para disminuir la intención de continuar con ese comportamiento. En el caso de la puntualidad, los administradores pueden sancionar a los trabajadores que persisten en llegar con retraso al trabajo al hacerles ver algunas consecuencias indeseables (con una advertencia verbal) o con la eliminación de consecuencias deseables (como los aumentos de salario por méritos).[12] No obstante, las sanciones pueden ir seguidas de efectos negativos de largo plazo, como niveles elevados de ausentismo y rotación.

Factores relacionados con la disciplina

La disciplina debe tomar en cuenta varios factores importantes como:[13]

1. La *gravedad de los problemas* se refiere a la seriedad o severidad del problema, como la falta de honradez, la agresión física o verbal, etcétera.
2. La *duración del problema* se refiere al tiempo que dura la ofensa o la violación.
3. La *frecuencia y la índole del problema*, que pueden ser una pauta nueva o la continuación de alguna infracción a la disciplina. Una infracción frecuente y continua requiere de una acción disciplinaria más severa que una aislada y discontinua.
4. Los *factores condicionantes* son las condiciones o circunstancias relacionadas con el problema. La muerte de un pariente cercano puede ser un elemento para una mayor tolerancia. El plan decidido de agredir a alguien es un elemento de mayor gravedad.
5. El *grado de socialización* se refiere a la medida en que el infractor conoce las reglas y los procedimientos de la organización y la formalización de las reglas y los procedimientos escritos y divulgados. Cuando las reglas son vagas e informales y no se conocen mucho, entonces la situación es diferente.

6. La *historia de las prácticas disciplinarias de la organización* son las infracciones similares que la organización ha sancionado en el pasado y el trato equitativo que se les dará.
7. El *apoyo administrativo* se refiere a que los administradores deben apoyar totalmente la acción disciplinaria y aplicarla cuando administran a sus subordinados.

Procedimientos disciplinarios

Existen algunas pautas básicas de disciplina que se deben aplicar a todas las violaciones de las reglas de la organización, sean leves o graves. Las medidas disciplinarias deben incluir los siguientes procedimientos estándar:[14]

1. *Comunicación de las reglas y los criterios de desempeño*. Se debe avisar a los empleados cuáles son las reglas y las normas de la compañía y las consecuencias de su violación. Cada persona y cada supervisor deben comprender perfectamente las políticas y los procedimientos de la disciplina.
2. *Documentación de los hechos.* El supervisor debe registrar las evidencias que justifiquen la acción disciplinaria. Esas evidencias deben ser cuidadosamente documentadas para evitar cualquier duda, subjetividad o arbitrariedad. Si el problema es el retraso, entonces son necesarias las tarjetas en el reloj checador o la firma en el libro de entradas y salidas. Un videocasete puede documentar un robo. Un testigo ocular puede fundamentar un caso de insubordinación. Toda per-

 **NOTAS**

CÓMO ELABORAR UNA POLÍTICA DISCIPLINARIA[15]

1. Defina por escrito y con claridad la política disciplinaria.
2. Busque el apoyo de la alta gerencia y obtenga su entera aprobación.
3. Comunique la política a todos los empleados utilizando múltiples medios. La sola inclusión en el manual del empleado no basta, la comunicación activa, el entrenamiento sobre ética, las reuniones departamentales y los seminarios con empleados deben aumentar la atención en la política y enfocarse en el compromiso de la empresa con el comportamiento ético.
4. Proporcione un sistema de informes a los supervisores que darán seguimiento a los empleados que requieren atención. Designe a una persona que se encargue de escuchar las quejas iniciales de los empleados y de que el sistema funcione.
5. Prevea que los empleados puedan presentar reportes de forma anónima. Brinde garantías a los empleados de que estarán protegidos contra las represalias de cualquier miembro de la organización. Ocúpese de que esta garantía sea válida.
6. Desarrolle un proceso formal de investigación y comunique al empleado las informaciones exactas de los informes.
7. Si la investigación sobre el empleado sospechoso es positiva, no tarde en tomar medidas para corregir el comportamiento indebido. Después del resultado de la investigación, comuníquelo de inmediato al empleado que haya cometido la falta. Los empleados pueden perder la confianza en la política si perciben que ésta no tiene continuidad.
8. Establezca un proceso de apelación para el empleado que no esté satisfecho con el resultado de la investigación inicial. Ofrezca los servicios de un abogado (del departamento de recursos humanos) para que ayude al empleado que quiera apelar un resultado desfavorable para él.
9. Una política disciplinaria exitosa requiere bastante más que un simple procedimiento escrito. Requiere del compromiso de toda la organización, de la cima hasta la base. Éste es el comportamiento que crea un ambiente ético de trabajo.

sona debe tener la oportunidad de refutar la evidencia y de presentar documentación para su defensa.

3. *Respuesta congruente con la violación de las reglas.* El empleado debe sentir que la aplicación de la disciplina es congruente y previsible y que en ella no hay discriminación o favoritismo alguno. Esto no significa que todos los empleados deban ser tratados de la misma manera. Un empleado que tiene varios años en la empresa, con un excelente expediente de servicios, y que viola una regla puede ser sancionado de forma más leve que un nuevo trabajador que ha violado la misma regla. Sin embargo, si dos empleados recién admitidos han violado la misma regla, deben recibir igual sanción.

La acción disciplinaria debe seguir tres líneas fundamentales:[16]

1. *Se debe preferir una medida correctiva a una punitiva.* El objetivo de la acción disciplinaria es corregir el comportamiento indeseable del trabajador y no simplemente sancionarlo. La sanción debe ser la acción final y última de cualquier acción disciplinaria. La medida correctiva está dirigida al desempeño futuro, mientras que la medida punitiva se relaciona con el pasado.
2. *La acción disciplinaria debe ser progresiva.* Aun cuando toda acción disciplinaria debe variar de acuerdo con la situación, siempre debe ser progresiva. Debe comenzar con una advertencia verbal, la cual irá seguida de una advertencia escrita, la suspensión y, en los casos más serios e incorregibles, el despido del trabajador.
3. *La acción disciplinaria debe ser inmediata, consistente, impersonal e informativa.* La acción correctiva también debe ser preventiva. Su respuesta debe ser rápida, congruente con la infracción cometida, estar en términos impersonales y tener un impacto directo.

Disciplina progresiva

La disciplina progresiva es la forma más utilizada en un procedimiento disciplinario. Consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que brindan al colaborador la oportunidad de corregir su comportamiento antes de que sea separado de la organización. El procedimiento de la disciplina progresiva tiene varios pasos de advertencia; cada uno implica una sanción que



Figura 14.3 *Disciplina progresiva en cuatro etapas.*

aumenta de severidad a medida que el comportamiento indeseable persiste.[17] Si el trabajador no responde adecuadamente a esas advertencias progresivas, la sanción será su despido por causa justificada.

Por lo general, el sistema de disciplina progresiva utiliza entre tres y cinco etapas. Las pequeñas violaciones de las políticas de la organización —como fumar en lugares prohibidos, los retrasos constantes al trabajo, la negligencia en el trabajo— requieren de intervenciones del administrador, que aplica los pasos iniciales del proceso.

El procedimiento de la disciplina progresiva más común implica cuatro etapas:

1. *La advertencia verbal*. El colaborador que comete una infracción pequeña a las reglas de la organización recibe una advertencia verbal de su gerente y se le avisa que, si el problema prosigue dentro de un periodo determinado (una semana o un mes), habrá una sanción más severa por la violación.
2. *Advertencia escrita.* El colaborador que comete la misma infracción dentro de cierto periodo recibe una advertencia escrita de su administrador. Esta advertencia es archivada en su expediente individual como constancia. Si el colaborador no consigue corregir su comportamiento durante cierto periodo podrá recibir un trato más severo, como una segunda advertencia escrita, más contundente.
3. *Suspensión.* El colaborador no corrige su comportamiento indeseable durante un periodo determinado o de nuevo comete la misma infracción y es suspendido del trabajo, sin remuneración, durante determinado tiempo, por ejemplo una semana. Recibe una advertencia escrita final de su administrador, comunicándole la suspensión y avisándole que una nueva violación llevará a un despido sumario por causa justificada.
4. *Despido.* El colaborador vuelve a cometer la misma violación a la regla, dentro de un periodo determinado, y su administrador lo despide por causa justificada.

El administrador se encarga de todo el procedimiento y brinda al colaborador la oportunidad de corregir su comportamiento antes de sancionarle más severamente con el despido. Las infracciones se pueden clasificar en dos categorías: las violaciones leves y las graves, como muestra la figura 14.4.

Disciplina positiva

En muchas situaciones la sanción no consigue motivar al colaborador para que cambie su comportamiento inde-

Faltas leves	Faltas graves
• Retrasos	• Consumo de drogas en el trabajo
• Faltas al trabajo	• Falta de honradez
• Fumar en lugares prohibidos	• Robo
• Incompetencia	• Falta de respeto al supervisor
• Violar las reglas de seguridad	• Sabotaje a las operaciones de la empresa
• Dormirse en el trabajo	• Alcoholismo exagerado
• Violar el código de vestimenta	• Insubordinación
• Falta de atención al trabajo	• Desempeño precario
• Agresión verbal	• Agresión física

Figura 14.4 *Categorías de infracciones.*

seable. Por el contrario, la sanción provoca resentimiento o miedo en el colaborador. Como la disciplina progresiva hace hincapié en la sanción, ésta puede llevar al colaborador a engañar a su supervisor, en lugar de corregir sus acciones. Para evitarlo, algunas organizaciones adoptan la disciplina progresiva junto con la positiva. La disciplina positiva es un procedimiento que fomenta que el colaborador vigile su propio comportamiento y que asuma su responsabilidad por las consecuencias de sus actos. Es similar a la disciplina progresiva porque ambas utilizan una serie de pasos o etapas que aumentan en términos de urgencia y severidad hasta que la última etapa termina con el despido sumario. En la práctica, la disciplina positiva sustituye la sanción de la disciplina progresiva con sesiones de asesoría entre el colaborador y el gerente. Esas sesiones se enfocan en que el colaborador debe aprender con los errores del pasado e iniciar un plan personal para hacer un cambio positivo en su comportamiento. En lugar de depender de amenazas y sanciones, el gerente utiliza sus habilidades de asesoría para motivar al colaborador a cambiar. En lugar de achacar la culpa al colaborador, el gerente hace hincapié en la solución de los problemas en colaboración. Así, la disciplina positiva provoca que el papel del gerente se transforme del de un adversario al de un consejero.[21]

El procedimiento de la disciplina positiva de cuatro etapas comienza con una primera sesión de asesoría entre el colaborador y el gerente, que termina con el acuerdo verbal de una solución al problema, aceptable para ambas partes. Si la solución no funcionara, el gerente y el colaborador se reúnen de nueva cuenta para analizar por qué falló la solución y desarrollar un nuevo plan y esquema de tiempo para solucionar el problema. En la segunda etapa se pone por escrito una nueva solución convenida por consenso. Si no ocurre una mejoría en el comportamiento, la tercera etapa consiste en una advertencia final al empleado, que plantea el riesgo de que sea despedido. En lugar de suspender al colaborador sin remuneración —como ocurre en el caso de la disciplina progresiva—, esta tercera etapa brinda al colaborador

LA ARH HOY EN DÍA

ASESORÍA A LAS PERSONAS

Con el objeto de preparar adecuadamente a los gerentes para que asesoren a los colaboradores, las organizaciones complementan la disciplina positiva con programas de entrenamiento desarrollados por el área de recursos humanos propia o por organizaciones externas. Union Carbide comenzó a utilizar la disciplina positiva en sus fábricas a partir de 1970. Los gerentes asisten a un programa de entrenamiento, que dura dos días, para que se familiaricen con las políticas y las prácticas de la disciplina positiva y para que adquieran las habilidades y la confianza en sí mismos para utilizarla eficazmente. El entrenamiento provoca que los gerentes abandonen su tendencia a reaccionar a los problemas de desempeño de manera punitiva. Los gerentes reciben entrenamiento para saber documentar sus discusiones de modo que se basen en hechos y permitan una defensa adecuada.[18]

LA ARH HOY EN DÍA

AYUDA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO

Algunas organizaciones dan a los empleados un “día de decisión”, sin que acudan al trabajo, pero remunerado, para que preparen un plan personal para mejorar su desempeño.[19] Los supervisores se oponen a esta medida porque piensan que es como una recompensa al empleado por su mal desempeño. Algunos sospechan que ciertos empleados hasta provocan intencionalmente un día de holganza remunerado. Union Carbide considera que un día de holganza remunerado es más eficaz y barato que la suspensión sin remuneración usada en el caso de la disciplina progresiva por tres razones:[20]

1. **Cuando el empleado regresa de la suspensión siente rabia o apatía, lo que puede reducir su eficacia en el trabajo o llevarle a actos de sabotaje contra la empresa.**
2. **El pago de un día de decisión evita que el empleado parezca un mártir a la vista de sus colegas y que el problema individual se transforme en uno grupal.**
3. **El pago del día de decisión es muestra de la buena fe del supervisor y disminuye las posibilidades de que el empleado adopte una solución equívoca que podría llevar a su despido.**

algo de tiempo para evaluar su situación y para pensar en una nueva solución. Al hacerlo, se le alienta a examinar por qué la solución actual y anterior no han funcionado. La cuarta etapa es el despido del colaborador.

Las dos principales limitaciones de la disciplina positiva son:

1. Los costos por el entrenamiento de las habilidades de asesoría de los gerentes.
2. El tiempo laboral que se dedica a las sesiones de asesoría entre el administrador y el colaborador.

Los colaboradores prefieren la disciplina positiva a la progresiva, porque se sienten tratados con más respeto y consideración. La asesoría da por resultado una mayor voluntad para corregir el comportamiento indeseable. Los gerentes también la prefieren porque les aleja del papel de disciplinadores. Además, la asesoría produce relaciones de mejor calidad con los subordinados que la disciplina, permite que el gerente tenga intervenciones más rápidas y completas para corregir un problema y evita una confrontación hasta que el problema haya sido resuelto a través de la disciplina progresiva. En empresas como Union Carbide, General Electric y Procter & Gamble, la disciplina positiva disminuyó el ausentismo y evitó la huelga de los empleados.[22]

Derecho de apelación

En principio, todo colaborador es bueno mientras no se demuestre lo contrario. Y toda persona debe tener el derecho de apelar una decisión injusta. Muchas organizaciones que mantienen una política de apertura con sus trabajadores proporcionan un mecanismo de modo que tengan condiciones para hablar respecto de sus reacciones ante las decisiones superiores que podrían producir la percepción de que son injustas. Para ello existen procedimientos de apelación que permiten a los colaboradores hablar de sus reacciones ante las decisiones y las políticas que adopta la organización. Los procedimientos varían de una organización a otra. En muchas de ellas existe un programa de puertas abiertas, que es más informal. Pero el aspecto común es que toda persona tiene el derecho de tener libre acceso a algún administrador o ejecutivo de la organización.

Etapa	**Ausentismo**	**Comportamiento genérico**	**Desempeño**
Inicial	Retrasos. Salidas anticipadas. Ausencia de las situaciones de trabajo. "Bebo para reducir la tensión"	Quejas de los colegas porque el otro no hace su parte. Reacciones exageradas. Quejas por no sentirse bien. Hace afirmaciones que no son verdaderas	Comete errores con frecuencia. No cumple los plazos. Poca eficiencia en el trabajo
Media	Faltas frecuentes por motivos vagos o inverosímiles. "Siento culpa por beber." "Tengo temores"	Cambios perceptibles. Hace afirmaciones inseguras. Evita a los colegas. Pide dinero prestado a los colegas. Hospitalización frecuente. Pequeños accidentes repetidos	Críticas contra el jefe. Deterioro general. Falta de concentración. Lapsos de memoria. Advertencias del jefe
Media avanzada	Faltas prolongadas y frecuentes. No regresa después de la comida. "No tengo ganas de comer." "No quiero hablar"	Comportamiento beligerante y agresivo. Problemas domésticos que interfieren con el trabajo. Dificultades económicas. Hospitalización más frecuente. Resignación: no quiere discutir sus problemas. Problemas con la ley en su comunidad	Pocas expectativas. Acción disciplinaria punitiva
Casi terminal	Ausencias imprevistas prolongadas. "Mi trabajo interfiere con mi bebida"	Probablemente bebe en el trabajo. Completamente dependiente. Hospitalización repetida. Serios problemas económicos. Serios problemas familiares: divorcio	Desequilibrado. Incompetente. Enfrenta despido u hospitalización

Figura 14.5 *Pautas de mal comportamiento.*[23]

NOTAS

ASESORÍA A COLABORADORES[24]

La asesoría brindada a los colaboradores requiere de las siguientes precauciones:

1. *Documente el problema de desempeño.* Registre los comportamientos laborales específicos (como ausentismo, retrasos, poca calidad) en términos de datos, tiempo y lo que sucedió. Esto proporciona datos objetivos.
2. *Trate al colaborador con objetividad, justicia y equidad.* Trate a cada colaborador como a todos los demás. Los asuntos discutidos se deben enfocar en el comportamiento del desempeño y no en la personalidad.
3. *Confronte el desempeño sólo con los datos.* Sólo concéntrese en las cosas que afectan el desempeño. Si el problema es personal, diríjalo a un especialista en el asunto.
4. *Ofrezca asistencia para ayudar al colaborador.* Sólo señalar el problema no es un propósito útil, porque pone al colaborador a la defensiva. Haga un esfuerzo para que él perciba que usted está de su lado.
5. *Espere que la persona se ponga a la defensiva y se resista a la realimentación.* Es humano presentar realimentación constructiva o negativa. Si la discusión puede ser incómoda para el trabajador, procure ser bastante objetivo y claro.
6. *Haga que el colaborador perciba el problema.* El colaborador debe asumir la responsabilidad de su comportamiento y buscar los medios para corregir el problema.
7. *Prepare un plan de acción para corregir el desempeño.* Si el colaborador acepta el problema, prepare con él un plan de acción para corregirlo. Sea específico en lo que debe hacer y los recursos que se necesitarán para ello.
8. *Identifique resultados para corregir el problema.* Usted debe informar cuáles serán las consecuencias en caso de que el colaborador no siga el plan de acción.
9. *Vigile el control y el progreso.* Evalúe el progreso del colaborador. Proporcione realimentación de lo que usted observe. Fortalezca los esfuerzos positivos.

LA ARH HOY EN DÍA

POLÍTICA DE PUERTAS ABIERTAS

La política de puertas abiertas de IBM causa admiración y emulación. Cualquier trabajador tiene acceso a cualquier dirigente o a su supervisor directo, incluso al presidente, para pedirle su opinión sobre una queja o un problema que le preocupe. El ejecutivo consultado debe realizar una investigación abierta sobre el asunto y presentar una respuesta dentro de un periodo determinado. Un trabajador insatisfecho con su evaluación del desempeño, por ejemplo, puede pedir una segunda opinión de otro gerente. La política de puertas abiertas tiene dos grandes ventajas: hace que el trabajador se sienta más seguro e integrado a la empresa y que los gerentes sean menos arbitrarios en sus decisiones. Otras organizaciones utilizan programas más flexibles e informales. La transparencia y la apertura son fundamentales.

NOTAS

EL OMBUDSMAN[25]

La palabra *ombudsman*, de origen sueco, designa al funcionario que actúa como abogado del público en los conflictos entre el ciudadano y el Estado. Esta función se ha extendido también, en tiempos recientes, a las empresas (públicas y privadas) donde el *ombudsman* funciona como canal de comunicación y fiscalización entre los consumidores, los empleados y los directores de la empresa.

La figura del *ombudsman* surge como un oidor o un mediador entre el público general y el Estado o las empresas, etc. Para ejercer esta posición, el trabajador debe tener una estabilidad (cuya forma varía) que le garantice el libre ejercicio de la crítica y la fiscalización de los poderes constituidos. En Estados Unidos esta figura está bastante extendida, sobre todo en diarios y cadenas de comunicación. En Brasil ya existe en algunas empresas y en diarios, y en el servicio público surgió, por primera vez, en Curitiva, donde en 1986 se creó el cargo de oidor municipal.

EJERCICIO El trabajo eventual y temporal[26]

Los trabajos eventuales y de medio tiempo aumentan su porcentaje en el total del empleo. Consulte diarios, revistas, estadísticas, la tasa de desempleo abierta que proporciona el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), datos del Gobierno, internet, etc., y haga un inventario de los empleos de medio tiempo que ofrecen las empresas. Con esos datos, forme un equipo de trabajo en el salón de clases, muestre a sus compañeros el resultado de su investigación y discuta la información, pida ideas al grupo y analícelas, estudie las implicaciones personales y sociales y prepare una sesión de diálogo con el grupo entero; para ello divídalo en cuatro equipos, para que cada uno defienda las posiciones siguientes:

1. **El papel de director de recursos humanos de una enorme empresa minorista de ropa que pretende admitir trabajadores eventuales.**
2. **El papel de dueño de una tienda de discos que debe admitir a empleados eventuales para el último trimestre del año.**
3. **El papel de administrador recién egresado de una universidad e invitado a trabajar temporalmente en una empresa detallista de ropa.**
4. **El papel de una persona, casada y con dos hijos, que trabaja como empleado eventual en una tienda de discos y CD.**

Las preguntas que deben responder son:

- **Los equipos 1 y 2: ¿qué representa la fuerza de trabajo eventual para mi empresa?**
- **Los equipos 3 y 4: ¿qué significa para mí el trabajo eventual?**

Administración de conflictos[27]

Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos; las diferencias siempre producen alguna especie de conflicto. El conflicto es inherente a la vida de cada individuo y forma parte inevitable de la naturaleza humana. Constituye el lado opuesto de la cooperación y la colaboración. La palabra conflicto se liga al desacuerdo, la discordia, la divergencia, la discordancia, la controversia o el antagonismo. Para que haya conflicto, además de la diferencia de objetivos e intereses, necesariamente debe haber una interferencia deliberada de una de las partes involucradas. El conflicto existe cuando una de las partes —sea un individuo o un grupo— trata de alcanzar sus propios objetivos, entrelazados con los de otra parte, la cual interfiere en su afán por alcanzar los objetivos. La interferencia puede ser activa (mediante acción para provocar obstáculos, bloqueos o impedimentos) o pasiva (mediante omisión). Así, el conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o divergencia, constituye una interferencia activa o pasiva, pero deliberada, para imponer un bloqueo a la tentativa de la otra parte por alcanzar sus objetivos. El conflicto puede ocurrir en el contexto de las relaciones entre dos o más partes, y puede ocurrir entre personas o entre grupos y organizaciones. También ocurre entre más de dos partes al mismo tiempo.

EVALUACIÓN CRÍTICA

LA VIDA ES UNA REÑIDA LUCHA: VIVIR ES LUCHAR

Es lo que dice el poeta brasileño Gonçalves Dias. La vida de una persona es un constante enfrentamiento con conflictos, muchos de los cuales son tratados de manera saludable hasta su completa resolución. Otros conflictos se internan en la vida de la persona o del grupo durante mucho tiempo. La resolución de un conflicto conduce a nuevos y diferentes conflictos y, así, indefinidamente. Una de las formas de evaluar la eficacia de la solución es comprobar cuál es el carácter de los nuevos conflictos que derivan de ella.

Existen varios tipos de conflictos: el conflicto interno y el conflicto externo. El interno (intrapersonal) implica dilemas de orden personal. El externo implica varios niveles: interpersonal, intragrupal, intergrupal, intraorganizacional e interorganizacional.

El conflicto puede presentar tres niveles de gravedad, a saber:

1. *El conflicto percibido*, que ocurre cuando las partes perciben y comprenden que el conflicto existe porque

sienten que sus objetivos son diferentes de los objetivos de otros y que existe la posibilidad de una interferencia o bloqueo. Es el conflicto latente, porque las partes perciben que existe en potencia.

2. *El conflicto experimentado*, que ocurre cuando el conflicto provoca sentimientos de hostilidad, rabia, miedo, descrédito entre una parte y otra. Es el conflicto velado, porque se disimula, oculta y no se manifiesta con claridad.
3. *El conflicto manifiesto* ocurre cuando el conflicto se expresa con un comportamiento que significa una interferencia activa o pasiva, cuando menos, por una de las partes. Es el conflicto abierto, porque se manifiesta sin disimulo.

Como el conflicto es inevitable, el administrador debe saber cuáles son sus posibles soluciones o resoluciones. La solución de un conflicto pasa casi siempre por el análisis de las condiciones que lo provocaron.

Condiciones antecedentes de los conflictos

En el interior de las organizaciones existen ciertas condiciones que tienden a generar conflictos. Se trata de condiciones inherentes a la naturaleza de las organizaciones y suelen crear percepciones en las personas y los grupos que las predisponen al conflicto. Reciben el nombre de condiciones antecedentes porque constituyen las razones de los problemas.

Básicamente existen cuatro condiciones antecedentes de los conflictos:

1. Ambigüedad de la función: cuando las expectativas poco claras y confusas, además de otras incertidumbres, aumentan la probabilidad de provocar que las personas sientan que trabajan para propósitos incompatibles.
2. Objetivos encontrados: los grupos, como consecuencia del crecimiento de la organización, se especializan cada vez más en la persecución de sus objetivos. En razón de la especialización, cada grupo realiza tareas diferentes, se enfoca en objetivos diferentes, se relaciona con distintas partes del ambiente y comienza a desarrollar modos diversos de pensar y de actuar, con su propio lenguaje, modo de pensar y de trabajar y sus objetivos por alcanzar. Surge la diferenciación, es decir, objetivos e intereses distintos de los demás grupos de la organización. De ahí la percepción de objetivos e intereses tal vez incompatibles e incongruentes.

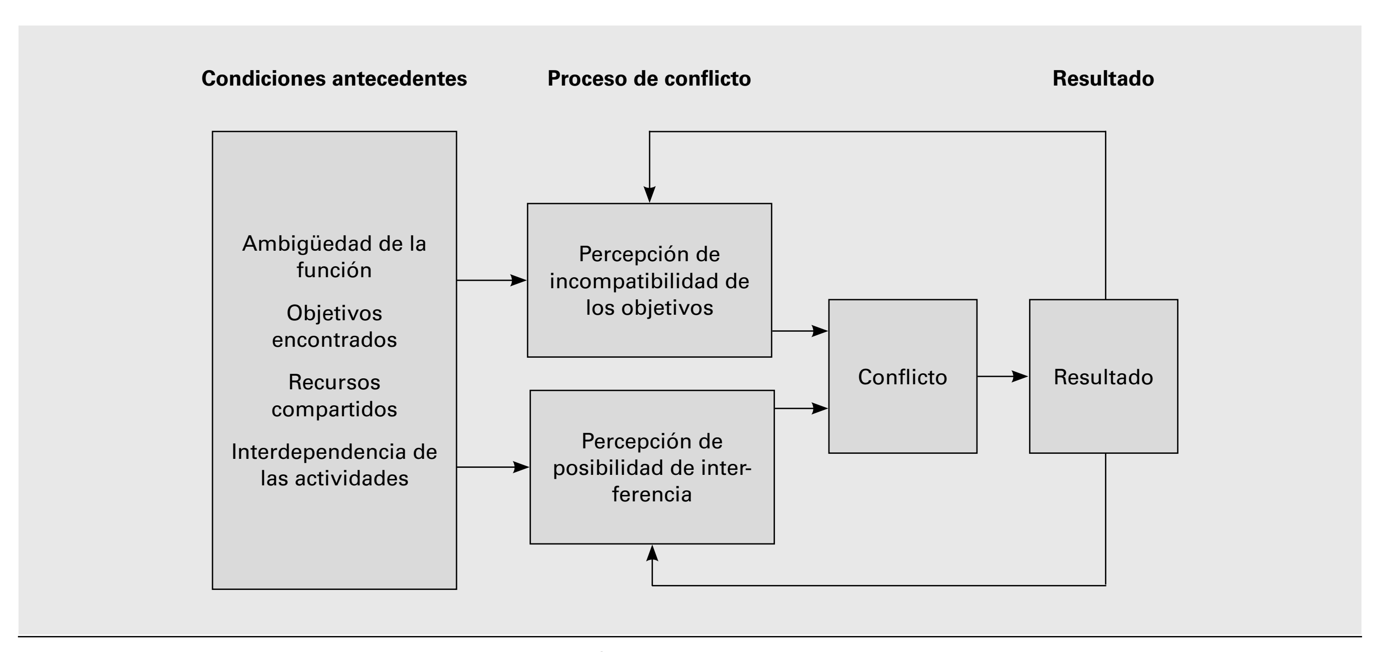


Figura 14.6 *Las condiciones antecedentes del conflicto y las percepciones resultantes.*

3. Recursos compartidos: los recursos de la organización son limitados y escasos. Esa cantidad fija de recursos se debe distribuir y asignar a los distintos grupos de la organización, como el capital, las partidas del presupuesto, los salarios, los créditos, el espacio, las personas, las máquinas y los equipamientos. Si un grupo quiere aumentar su cantidad de recursos, el otro tendrá que perder o ceder una parte de los suyos. Esto provoca la percepción de objetivos e intereses diferentes y tal vez incompatibles e incongruentes.
4. Interdependencia de actividades: las personas y los grupos de una organización dependen unos de otros para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos. La interdependencia ocurre cuando un grupo no puede realizar su tarea o alcanzar su objetivo a menos que otro grupo realice la suya o alcance el suyo. Todos los grupos de una organización son interdependientes de alguna manera. Cuando los grupos son muy interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de los demás.

El proceso del conflicto

El conflicto se desarrolla en un proceso dinámico en el que las partes se influyen mutuamente. Las condiciones antecedentes (diferenciación, recursos compartidos e interdependencia) crean las condiciones para que se presenten conflictos. Una de las partes percibe que existe una posible situación de conflicto (incompatibilidad de objetivos y posibilidad de interferencia) y empieza a desarrollar sentimientos de conflicto hacia la otra y a observar un comportamiento conflictivo. La acción de una de las partes conduce a la otra parte a alguna forma de defensa o de reacción. A partir de esa reacción (que puede ser positiva o negativa), el conflicto se intensifica o se presenta una forma de resolución.

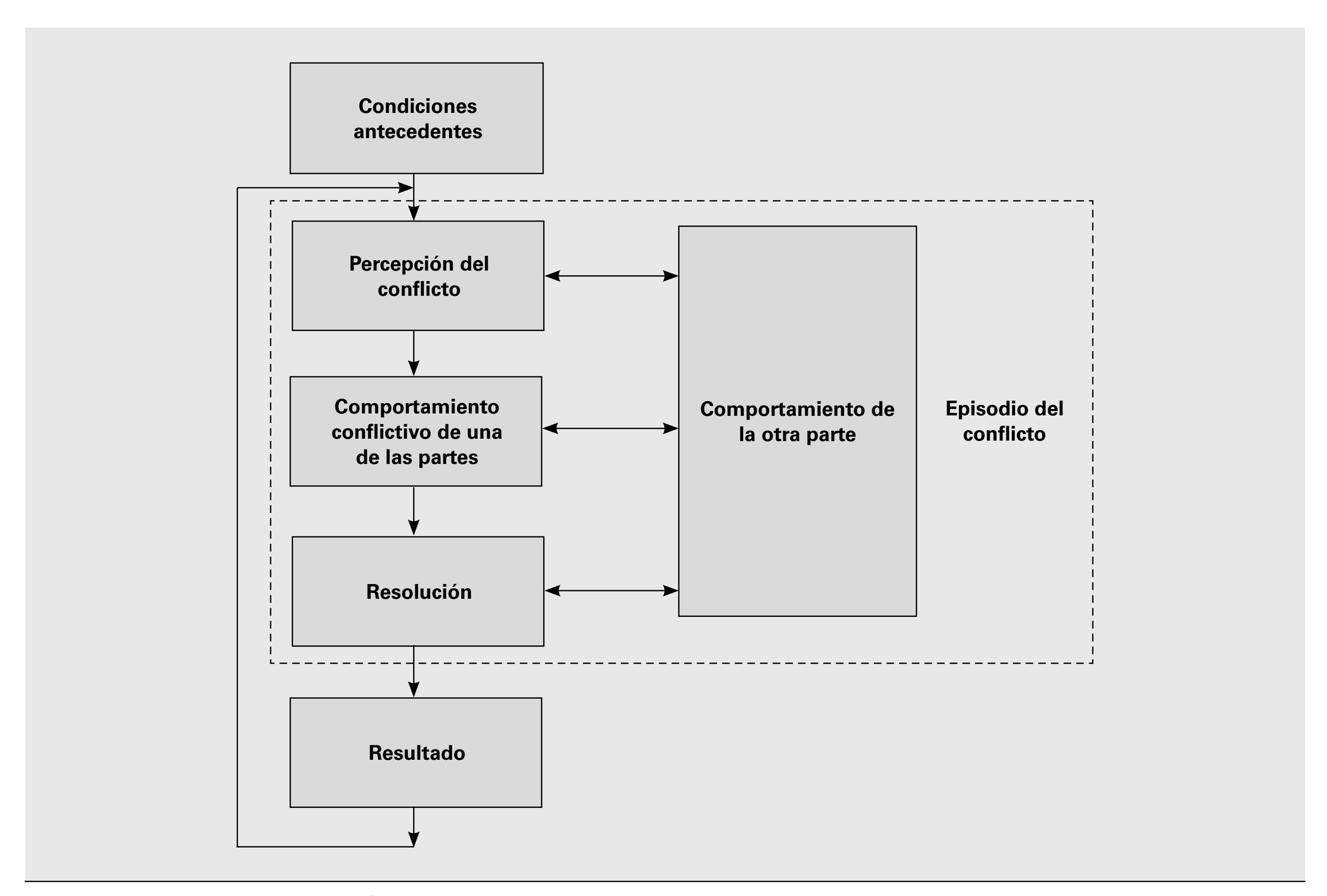


Figura 14.7 *El proceso del conflicto.*

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

NUEVAS REGLAS EN MAGNOPOWER

Ivone Chaves tenía miedo de crear un conflicto con los trabajadores de Magnopower al instituir un nuevo programa de relaciones con los empleados. Al analizar la situación, procuró reducir o eliminar todas las condiciones antecedentes de los conflictos que pudieran interferir negativamente con su plan. ¿Usted cómo actuaría en este sentido?

El episodio del conflicto se refiere a las etapas del proceso en las cuales las partes interactúan en pugna, como la percepción del conflicto, el comportamiento conflictivo de una de las partes, la resolución y el comportamiento de la otra parte. De entre las etapas del proceso, el comportamiento conflictivo merece una explicación más amplia.

Administración de conflictos

Dado que los conflictos son comunes en la vida de la organización, el administrador debe saber desactivarlos a tiempo y evitar que estallen. Una cualidad importante del administrador es su capacidad para administrar conflictos; para ello tiene a su disposición tres enfoques:

1. *El enfoque estructural*. El conflicto surge de las percepciones creadas por las condiciones de diferenciación, de los recursos limitados y escasos y de la interdependencia. Si se pudieran modificar esos elementos, entonces las percepciones y el conflicto resultante se podrían controlar. Se trata de actuar en una de las tres condiciones que predisponen para que ocurra el conflicto, a saber:
   - *Reducir las diferencias de los grupos*, para minimizar las diferencias entre los grupos debe identificar objetivos que puedan compartir. El gerente debe mostrar a los grupos ciertos intereses en común para que dejen de percibir una incompatibilidad de objetivos. La amenaza externa o el enemigo común son soluciones que se utilizan para encontrar un objetivo compartido.

   Otra manera de reducir la diferenciación de los grupos consiste en reagrupar a los individuos de modo que los grupos en conflicto pasen a formar parte de una unidad mayor. El personal de producción y el de ventas —que casi siempre enfrentan altercados— se pueden colocar juntos en el equipo de un producto, con la responsabilidad de producir y vender determinado producto y de ser recompensados con base en el desempeño global, en vez del desempeño individual. Además, al rotar a los individuos adquieren una mejor comprensión de otras perspectivas y visualizan los objetivos comunes que existen entre las partes.
   - *Interferir en los recursos compartidos.* Otro mecanismo estructural es utilizar los sistemas formales de recompensas y de incentivos para remunerar el desempeño conjunto y combinado de dos o más grupos y crear un objetivo común. Si el pastel de los recursos que se repartirán no es fijo, ello permite que un grupo gane recursos sin provocar que el otro pierda, haciendo que el buen desempeño y la cooperación entre los grupos sean ventajosos para todos.
   - *Reducir la interdependencia.* Para reducir la interdependencia y sus posibilidades de interferencia, se puede separar a los grupos de forma física y estructural. Aun cuando perciban la incompatibilidad de sus objetivos, el bajo nivel de interdependencia de las actividades aleja la posibilidad de interferencia y disminuye la probabilidad de conflicto.

2. *El enfoque del proceso* se refiere a buscar reducir los conflictos al modificar el proceso, es decir, por medio de una intervención en el episodio del conflicto. Lo puede utilizar una de las partes en conflicto, las personas de fuera o un tercero (como un consultor,

un administrador neutral o un director de la organización). Se realiza de tres maneras diferentes:

- *La desactivación del conflicto* se presenta cuando una parte reacciona cooperando, y no agresivamente, ante el comportamiento conflictivo de la otra, así alienta un comportamiento menos conflictivo o desarma el conflicto. Si bien la reacción conflictiva de una parte provoca el mismo comportamiento de la otra, la reacción cooperativa tiende a provocar la misma reacción cooperativa de la otra.
- *La reunión de confrontación de las partes* se presenta cuando se ha llegado más allá del punto de desactivación y las partes se preparan para un conflicto abierto, con una confrontación, directa y hostil. Las reuniones de confrontación sirven para reunir frente a frente a las partes en conflicto, con el fin de que exterioricen sus emociones, discutan e identifiquen las áreas de conflicto y localicen las soluciones de tipo ganar/ganar antes que cualquier solución beligerante.
- *La colaboración* se utiliza cuando se ha llegado más allá de la posibilidad de desactivación y de la reunión de confrontación. En la colaboración las partes trabajan juntas para solucionar problemas, identificar soluciones de tipo ganar/ganar o buscar soluciones integradoras capaces de conjugar los objetivos de ambas partes.

3. *El enfoque mixto* significa administrar el conflicto, tanto en sus aspectos estructurales como en los del proceso, e incluye intervenciones sobre la situación estructural y sobre el episodio del conflicto. El enfoque mixto adopta dos formas diferentes:

- *La adopción de reglas para resolver los* conflictos utiliza medios estructurales para influir en el proceso del conflicto (como la adopción de reglas y reglamentos). Determina previamente los procedimientos y los límites para trabajar el conflicto de modo que éste sea contenido y controlado, lleva a las partes hacia la solución del problema.
- *La creación de funciones integradoras* consiste en crear terceras partes dentro de la organización, de modo que siempre estén disponibles para ayudar a encontrar soluciones de tipo ganar/ganar en los conflictos que surgen. Una de las partes en conflicto se puede comunicar con la otra por medio de estos equipos que son los encargados de la tarea de la comunicación entre las partes en conflicto. Se trata de las "funciones de enlace" que realiza el personal de enlace o de equipos de trabajo intergrupales, cuya tarea consiste en coordinar el esfuerzo de los grupos, con potencial para tener conflictos, de modo que se dirija hacia los objetivos globales de la organización. Al contrario de las funciones del consultor del proceso o de un tercero, que son pasajeros, las de integración son permanentes en la organización. El gerente puede asumir una función integradora siempre que surja la necesidad de intervenir en las condiciones estructurales y en la dinámica del conflicto.



Enfoques estructurales	Enfoques mixtos	Enfoques de proceso
• Objetivos comunes	• Reglas y reglamentos	• Desactivación
• Sistemas de recompensas grupales	• Grupos y equipos de trabajo	• Confrontación directa
• Reagrupamiento	• Funciones de enlace	• Colaboración
• Separación	• Funciones integradoras	
• Rotación		

Figura 14.8 *Los tres enfoques de la administración de conflictos.*

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

NUEVAS REGLAS EN MAGNOPOWER

Ivone Chaves pensaba que debía administrar un posible conflicto con los trabajadores de Magnopower e instituir un nuevo programa de relaciones con los empleados.

¿Qué medidas debería tomar para lograrlo?

EVALUACIÓN CRÍTICA

EL PROCEDIMIENTO PARA RESOLVER PROBLEMAS DE HONEYWELL DEFENSE[28]

Cuando existen problemas que llevan a conflictos, el procedimiento debe ser:

- ***Paso 1*: lo primero es discutir el asunto con su supervisor para que los dos lo comprendan. Usted debe discutirlo con toda franqueza. Su supervisor tiene la obligación de escucharle, de investigar y evaluar el caso, y de responderle de forma íntegra y justa.**
- ***Paso 2*: si existe algún conflicto de personalidad entre usted y su superior o si usted percibe que su superior es incapaz o no desea resolver un asunto, usted lo puede llevar directamente al representante de relaciones con los empleados (RRE), quien le ayudará a resolver el problema. En esta etapa, dicho representante se entrevistará con usted y también con su supervisor. Las copias de las entrevistas estarán a disposición de las partes, siempre que las soliciten. El departamento de recursos humanos debe escuchar, investigar y ayudar a encontrar una solución al problema.**
- ***Paso 3*: si usted pensara que el asunto no quedó resuelto después de las discusiones con el representante de relaciones con los empleados y su supervisor, el siguiente paso será la revisión formal del asunto con el gerente de su departamento. Esta reunión será convenida por su supervisor y por el representante. El gerente estudiará los datos presentados, efectuará las entrevistas que se necesiten, evaluará las soluciones posibles y presentará su posición. Si, por el motivo que fuere, usted sigue sin estar satisfecho con la solución presentada, prosiga con el paso 4.**
- ***Paso 4*: usted tiene la posibilidad de discutir el asunto con el gerente de relaciones con los empleados. Si después de esta discusión no se hubiera encontrado una solución razonable, el gerente le pedirá que presente su asunto ante el comité de apelaciones. Esta presentación se puede hacer de alguna de las siguientes formas:**

- **Usted mismo presenta su asunto al comité de apelaciones.**
- **Usted escoge a un representante de relaciones con los empleados para que presente su asunto.**
- **Usted y el representante presentan el asunto en conjunto.**
- **Usted y un tercero que elija presentan el asunto. También tiene la opción de incluir al representante de relaciones con los empleados.**

Es interesante subrayar que la reacción de las partes ante el conflicto y la manera en que lo resuelvan tendrán una gran influencia en las percepciones, los sentimientos y los comportamientos siguientes, así como en la calidad de la comunicación entre grupos.

Estilos de administración de los conflictos

Existen varios estilos para administrar los conflictos. En un extremo están los que resaltan el deseo de satisfacer

EJERCICIO Trabajo temporal o contingente

El trabajo temporal o eventual y el trabajo de tiempo parcial ocupa un alto porcentaje de empleos. Haga una recopilación de información del trabajo de tiempo parcial en las empresas a través de consultas en diarios, revistas, estadísticas del IBGE, internet, etcétera. Con esos datos, forme

un grupo de trabajo en clase, muestre a sus compañeros sus resultados y discutan la información obtenida, intercambien y analicen las ideas en grupo, las implicaciones personales y sociales, y preparen una sesión de discusión en clase, en la que el grupo se dividirá en cuatro subgrupos, cada uno defenderá las siguientes posiciones:

1. **Como director de RH de una empresa grande que fabrica ropa de cama que quiere contratar trabajadores temporales.**
2. **Como propietario de una tienda de discos que necesita contratar empleados eventuales para el último trimestre del año.**
3. **Como administrador recién egresado, se le invita a trabajar de manera eventual en una empresa que fabrica ropa de cama.**
4. **Como persona casada y con dos hijos que trabaja como empleado temporal en una tienda de discos.**

Las preguntas que deben responder son:

- **Para los subgrupos 1 y 2: ¿qué representa para mi empresa esta fuerza de trabajo eventual?**
- **Para los subgrupos 3 y 4: ¿qué representa para mí un trabajo eventual?**

---

los intereses propios (asertividad) y, en el otro extremo, los que toman en cuenta los intereses de la otra parte (cooperación). Por un lado está la dimensión asertiva (intento por satisfacer los intereses y objetivos propios) y, del otro, la dimensión cooperativa (el intento por satisfacer los intereses de otras personas).

A partir de estas dos dimensiones, Thomas[29] propone un modelo que presenta cinco estilos para administrar los conflictos.

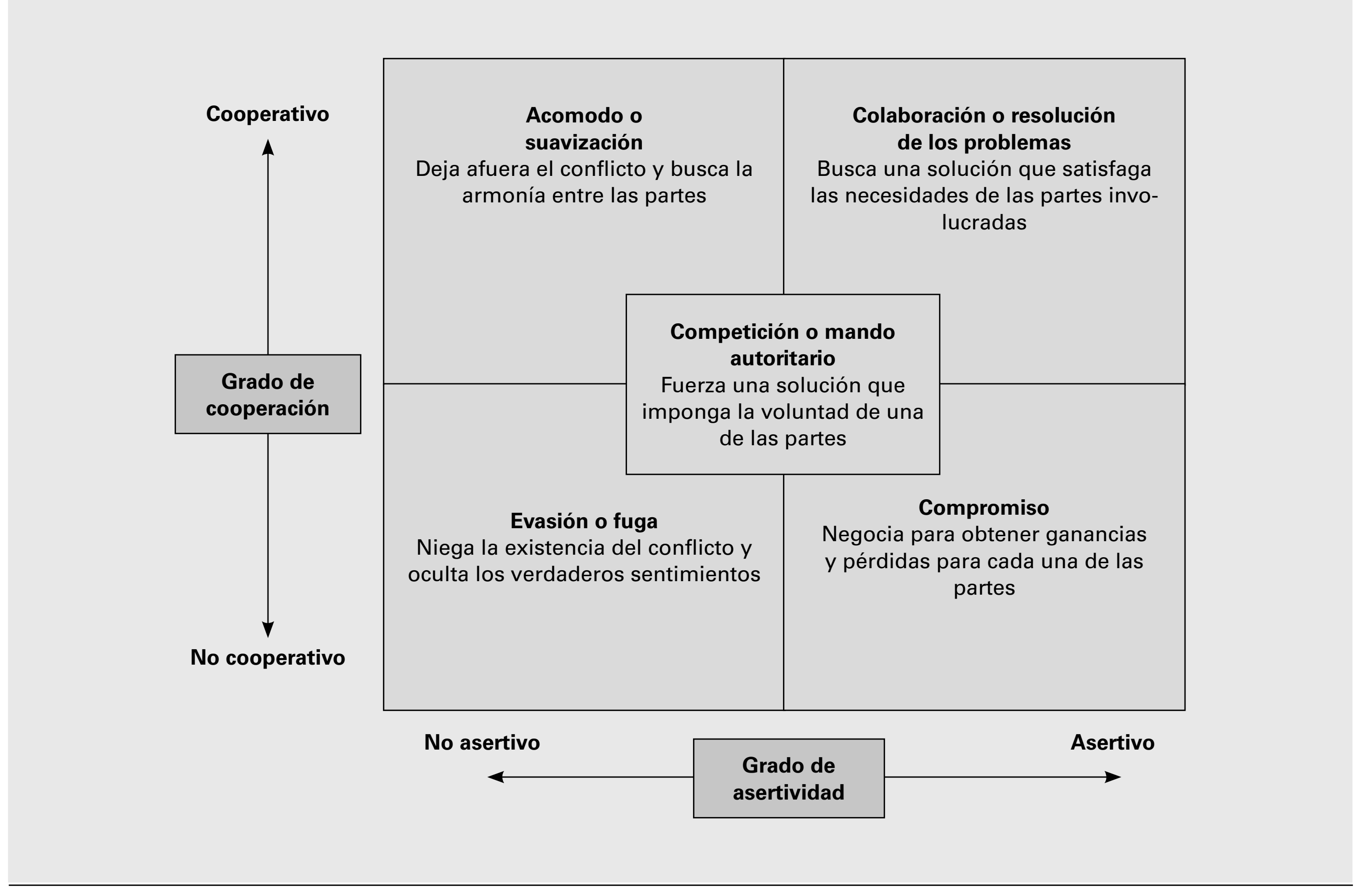


Figura 14.9 *Los cinco estilos de administración de los conflictos.*

1. *El estilo de evasión* refleja una postura no asertiva ni cooperativa, con la pretensión de evitar o huir del conflicto. Es una actitud de fuga, mediante la cual el administrador trata de evitar las situaciones de conflicto, busca otra salida o deja las cosas como están para que, con el tiempo, el conflicto vaya perdiendo intensidad. Se usa cuando el problema es trivial, no existe la posibilidad de ganar, se requiere tiempo para obtener información o cuando un desacuerdo puede resultar oneroso o peligroso. Se trata de cerrarse.
2. *El estilo acomodaticio* refleja un elevado grado de cooperación que busca suavizar las cosas y conservar la armonía. Consiste en resolver los puntos menores de desacuerdo y dejar los problemas mayores para más adelante. Funciona cuando las personas saben qué está mal, el asunto es muy importante, se pretenden crear méritos sociales que se utilizarán en otras situaciones o cuando es importante conservar la armonía. Se trata de ir soltando la rienda.
3. *El estilo competitivo* se refiere a un mando autoritario que refleja una fuerte asertividad que busca imponer el interés propio. Se utiliza cuando es preciso imponer una acción decisiva rápidamente en situaciones importantes o impopulares, cuando la urgencia o la emergencia son necesarias o indispensables. Es una actitud de confrontación y de dominio de una parte que se engancha en una competencia de tipo ganar/perder, obligando a que se use la autoridad. Se trata de ganar a toda costa.
4. *El estilo de compromiso* refleja una combinación de las características de la asertividad y de la cooperación. Se utiliza cuando una parte acepta soluciones que son razonables para la otra y cada una de ellas acepta las ganancias y las pérdidas de la solución. Se presenta cuando las dos partes tienen igual poder y quieren reducir las diferencias o cuando deben llegar a una solución temporal, sin presión de tiempo. Se trata de tener buen juego de cintura.
5. *El estilo de colaboración* o de solución de problemas refleja un grado importante de asertividad y de cooperación. El estilo colaborador permite que ambas partes ganen, porque utilizan la negociación y el intercambio con el propósito de reducir las diferencias. Se utiliza cuando los intereses de ambas partes son importantes, los puntos de vista de ambas se pueden combinar para llegar a una solución más amplia y cuando el compromiso requiere de consenso. Se trata de que ambas partes ganen y se comprometan con la solución que han propuesto.

Los estilos de administración de los conflictos pueden producir diferentes resultados:

1. *La evasión o el acomodo* crean un conflicto de tipo perder/perder, en el cual ninguna de las partes alcanzará lo que pretende y las razones del conflicto permanecen intactas. Aun cuando pareciera que el conflicto desaparece, en realidad volverá en el futuro. La evasión es una forma extrema de no prestar atención al caso.
2. *El acomodo o la suavización* destacan las diferencias, las similitudes y las áreas de posible acuerdo. Tiene por objeto la coexistencia pacífica y el reconocimiento de los intereses comunes. En la práctica, la suavización tal vez pase por alto la esencia real del conflicto.
3. *La competencia o el mando autoritario* propende a crear un conflicto de tipo ganar/perder. Una de las partes gana a costa de la otra. En casos extremos, una parte alcanza lo que desea y excluye a la otra. Los métodos de ganar/perder no llegan a las causas profundas del conflicto por lo que resurgirán en el futuro. Una parte domina a la otra y el gerente da órdenes a los subordinados.
4. *El compromiso* tiende a crear un conflicto de tipo ganar/perder. Se presenta cuando cada una de las partes cede algo y gana algo de valor. Ninguna de las dos queda enteramente satisfecha y se mantienen los antecedentes que llevarán a conflictos futuros.
5. *La colaboración o solución de problemas* suele conciliar las diferencias entre las partes. Es el estilo más eficaz de administración de los conflictos. Es una forma de ganar/ganar, en cuyo caso se discuten los asuntos y se resuelven para beneficio de las dos partes en conflicto. Se consigue enfrentando los asuntos y con el interés de los involucrados por reconocer lo que está equivocado y lo que merece su atención. Los asuntos relevantes se discuten abiertamente.

Efectos del conflicto

El conflicto puede generar resultados positivos y negativos. Entre los resultados positivos y constructivos del conflicto tenemos:

1. Despierta los sentimientos y la energía de los miembros del grupo, estimula su interés por descubrir medios eficaces para desempeñar las tareas, así como soluciones creativas e innovadoras.
2. Estimula sentimientos de identidad con el grupo y aumenta su cohesión interna.
3. Es un medio para llamar la atención hacia los problemas existentes y funciona como un mecanismo correctivo que permite evitar problemas más serios.

De entre los resultados negativos y destructivos del conflicto están:

1. Presenta consecuencias indeseables para el buen funcionamiento de la organización, porque los individuos y los grupos encuentran que sus esfuerzos son bloqueados y, así, desarrollan sentimientos de frustración, hostilidad y tensión, lo cual afecta tanto el desempeño de las tareas como el bienestar de las personas.
2. Gran parte de la energía que crea un conflicto se dirige y se gasta en él y afecta la energía que se podría invertir en un trabajo productivo, porque ganar el conflicto resulta más importante que el trabajo mismo.
3. La cooperación es sustituida por comportamientos que afectan el funcionamiento de la organización y que influyen en la naturaleza de las relaciones existentes entre las personas y los grupos.

El conflicto produce resultados constructivos o negativos para las personas y los grupos pero, sobre todo, para la organización como un todo. La cuestión primordial es cómo administrar el conflicto de modo que aumenten los efectos constructivos y se minimicen los destructivos. Esta tarea corresponde al gerente. Muchas veces el gerente es un actor que está metido hasta el cuello en muchos conflictos, pero siempre debe buscar una solución constructiva. Para ello, es importante que sepa escoger las estrategias de resolución convenientes para cada caso. Los enfoques estructurales son más fáciles de utilizar y exigen menos habilidades humanas que los enfoques de proceso.

Arbitraje

El arbitraje es un medio muy sencillo y rápido para resolver conflictos y controversias. Se trata de un mecanismo que disminuye el desgaste emocional y financiero al que se ven sometidas las partes cuando recurren a la justicia pública. El recurso del arbitraje resulta una herramienta muy útil y eficaz para las organizaciones y para las personas. Se trata de solicitar que un tercero —justicia privada y no pública— intervenga en el proceso del disenso entre dos partes, con el propósito de resolver el conflicto de forma extrajudicial. Las partes involucradas deben estar de acuerdo con su aplicación y con la elección del juez o los jueces (árbitro que no tiene vínculo alguno con el poder judicial) del proceso. La evaluación debe ser imparcial, independiente y competente, y debe ser acatada de forma determinante e imperativa, ante la cual no cabe recurso alguno. Al arbitraje lo debe respaldar algún órgano o entidad institucional —por ejemplo, el Conselho Arbitral do Estado de São Paulo (Caesp)—, que se encargará de auxiliar a los árbitros y a las partes durante el proceso.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

NUEVAS REGLAS EN MAGNOPOWER

Ivone quería un estilo de colaboración para que todos ganen y se instituya debidamente su programa de relaciones con los empleados. ¿Cómo debería proceder?



NOTAS

LAS VENTAJAS DEL ARBITRAJE[31]

No cabe duda que el arbitraje ofrece ventajas en los aspectos siguientes:

- Rapidez y economía del proceso.
- Las partes deciden quién será el perito responsable de la sentencia; si dudan de su imparcialidad, pueden pedir que se le sancione e incluso llevar el caso ante el poder judicial.
- Las partes gozan de mayor libertad para estipular las normas del proceso. Si les fuera imposible comparecer, pueden modificar la fecha del encuentro y señalar otro día sin problema alguno.
- Los casos que involucran montos hasta por un máximo de 20 salarios mínimos también se pueden resolver rápidamente en los juzgados civiles especiales, los tribunales de causas menores, sin necesidad de que sean representados por un abogado.
- El plazo máximo para la definición de la sentencia es de 180 días, pero más de 95% se resuelven en sólo 30 días.
- Los costos de un proceso de este tipo son los correspondientes al servicio que presta el profesional que actúa como árbitro y la tarifa de la entidad que lleva el acuerdo. Las partes deben evaluar si estos costos están por debajo de lo que gastarían si presentaran el caso ante los tribunales de causas menores o la justicia común.

CASO DE APOYO

INGENIERÍA OCEÁNICA[32]

Gibson, Ivancevich y Donnelly Jr. hablan del interesante caso de Ingeniería Oceánica que está en el desarrollo de un plan piloto para producir y vender equipamiento para la perforación marítima de petróleo. El proyecto "Perforadora Marítima" es sumamente importante para el crecimiento de la empresa a largo plazo. Si Oceánica consigue que PetroÓleo coloque un pedido de equipamiento, su facturación aumentará 200 millones de dólares durante cinco años.

El proyecto de Perforadora Marítima está a cargo de tres secciones. Cada una trabaja en distintas fases de su desarrollo y, a continuación, pasa la fase completa a la sección siguiente, en una secuencia lógica. El trabajo completo de una sección es el punto de partida de la sección siguiente. Sin embargo, el trabajo de cada sección nunca está completo, porque los jefes de sección comprueban y reevalúan continuamente sus aportaciones al proyecto.

La sección A está compuesta por 8 diseñadores, 12 técnicos, 3 ingenieros mecánicos, 1 ingeniero electricista y el supervisor de la sección, Antonio Oliveira. La sección B tiene 3 diseñadores, 12 ingenieros mecánicos, 3 ingenieros civiles, 1 ingeniero químico, 5 técnicos y el supervisor de la sección, Eduardo Hammel. La sección C está compuesta por 2 diseñadores, 18 ingenieros mecánicos, 4 ingenieros civiles, 3 ingenieros industriales, 3 contadores, 2 estadísticos, 5 encargados de mantenimiento, 10 técnicos y el supervisor, Mario Magallanes.

El proyecto comenzó hace 18 meses, cuando el presidente de la empresa, Regis Tomás, se reunió con los tres supervisores de sección para discutir la secuencia del trabajo del proyecto y la importancia de desarrollar máquinas de perforación que pudieran triunfar ante la fuerte competencia del mercado. Tomás acentuó la necesidad de que hubiera cooperación y coordinación entre los supervisores y la importancia de los criterios para la selección de personal calificado para el proyecto.

Muchas cosas han ocurrido durante los 18 meses que lleva el proyecto. Cada sección se identifica con un área geográfica determinada dentro de la fábrica. La sección de Antonio fue conocida como "las cobras del tercer piso". La sección de Eduardo como "los luchadores del segundo piso". La de Mario era llamada "los fusileros de Mario". El entusiasmo era visible. Sin embargo, en los pasados seis meses empezó a surgir una fricción entre la sección C y las otras dos. Los miembros de la sección C y su supervisor se quejaban de que las otras dos secciones no se apegaban

al cronograma. El atraso de una de las secciones creaba dificultades para la sección C, la cual no podía completar las tareas programadas, preparar los informes de costos con exactitud ni elaborar estimados de costos para cumplir con los objetivos trazados en el presupuesto. Las quejas de la sección C fueron presentadas al presidente Tomás en la reunión semanal de los supervisores. Antonio y Eduardo afirmaban que sus secciones hacían todo lo posible por entregar a tiempo el material del proyecto a la sección de Mario. Se reconoció que el cronograma de Mario tenía tiempos muy apretados, pero por eso mismo él había recibido el personal más competente. Además, Mario había prohibido la entrada de cualquier persona ajena al cuarto piso, cosa que Antonio y Eduardo habían tomado como un insulto personal. Según ellos, ésa había sido la razón principal del conflicto intergrupal. El conflicto entre los grupos había creado una cohesión incluso mayor dentro de los grupos. Los miembros de cada sección se quejaban de las otras secciones y se unían para apoyar a sus supervisores.

En cierta ocasión, dos integrantes del equipo de Mario que estaban considerados para una promoción, en una reunión con Tomás para hablar de los planes sobre su carrera, le comentaron que había muy poca cooperación entre las secciones B y C. El proyecto de Perforadora Marítima era verdaderamente prioritario y Tomás, que quería conseguir el contrato a la brevedad posible, no dejaba de pensar en él. Preocupado, empezó a hilvanar algunas estrategias para resolver o, cuando menos, minimizar el conflicto y poder concluir el proyecto, a saber:

1. Transferir a Mario a otra división de la empresa hasta que el proyecto estuviese listo, sustituyéndole con João Mendes, un joven ingeniero muy brillante de la sección A.
2. Informar a los supervisores de las tres secciones que si no lograban obtener el contrato de PetroÓleo, ellos cargarían con toda la responsabilidad en razón de los problemas que habían creado.
3. Designar a un coordinador de proyecto Perforadora Marítima de modo que los tres supervisores quedaran subordinados a él. Por ahora, Tomás no podía prestar más atención al proyecto porque debía atender otros asuntos urgentes.
4. Rotar a los tres supervisores, de modo que se alternaran el mando de cada una de las tres secciones.
5. Ofrecer un premio de mil dólares por persona a todos los miembros de las secciones si el proyecto quedaba terminado a tiempo y si tenía éxito.

Tomás sabe que cada una de las posibles soluciones tiene sus desventajas, pero quiere llegar a una conclusión rápida dentro de tres días.

PREGUNTAS

1. ¿Por qué supone que la cohesión interna de las secciones aumentó conforme avanzaba el proyecto?
2. ¿Cómo explica las causas del conflicto entre las secciones y los supervisores?
3. Analice cada una de las posibles soluciones de Tomás y describa las posibles ventajas y desventajas de cada una de ellas.
4. A final de cuentas, ¿dónde está el problema? ¿Qué debería hacer Tomás para minimizar el conflicto intergrupal? Justifique su respuesta.

CASO PARA DISCUSIÓN

LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR[33]

Cada año, la revista *Exame* hace una encuesta junto con Hay Consultoria para saber cuáles son las mejores empresas para trabajar en Brasil. Es decir, ¿cuáles son las empresas que, dentro del conjunto de sus políticas de recursos humanos, presentan la mejor combinación de salarios, prestaciones, clima laboral estimulante, perspectivas de avance en la carrera y posibilidad de realización profesional? *Exame* adjudica entre una y cinco estrellas a los ocho puntos esenciales que hacen de una empresa un lugar excelente para trabajar:

1. *Salarios y prestaciones:* cuál es la política de la compañía en lo referente a salarios y si sus prestaciones son únicas y diferenciadas para todos los empleados.
2. *Oportunidades para hacer carrera:* la empresa siempre abre nuevas oportunidades para la carrera y per-

mite que los trabajadores que entraron en los niveles más bajos asciendan. Cuenta con mecanismos específicos para ello: oferta interna de puestos vacantes, evaluaciones del desempeño y política que privilegia a los profesionales de dentro, en lugar de buscarlos en el mercado.

3. *Seguridad y confianza en la administración:* la empresa debe tener una política formal y explícita de no promover los recortes masivos. Cuando despiden, y rara vez lo hacen, llevan el proceso de forma transparente, justa y lo menos traumática posible. También cuenta el grado de confianza que las personas tienen en la capacidad de los dirigentes. Deben estar seguras de que la empresa tiene una buena dirección rumbo al futuro y que es un lugar seguro.
4. *Orgullo del trabajo y de la empresa:* los trabajadores se ocupan con placer, con empeño y llevan puesta la camiseta de la empresa, en el verdadero sentido de la expresión. Son tomados en cuenta por otros en el lugar donde trabajan y lo que producen les genera enorme satisfacción, porque sienten que forman parte de un nombre o marca triunfadora que es importante y admirada en la comunidad. También sienten que su trabajo es reconocido en el interior, sea por los premios o los elogios que se difunden en los vehículos internos de comunicación.
5. *Claridad y apertura en la comunicación interna:* la comunicación es de doble vía, todo el mundo tiene acceso al presidente y a los ejecutivos, conversan con todos y no se quedan en despachos cerrados. Se informa a los trabajadores acerca de todas las decisiones que afectan sus vidas y la vida de la empresa. Pueden hacer sugerencias y críticas y hablar de sus preocupaciones con la cúpula y defenderse de acciones injustas. Un buen ejemplo es la política de "puertas abiertas".
6. *Camaradería en el ambiente de trabajo:* los empleados se sienten como parte de una familia, de un equipo o de una comunidad especial. Demuestran que les gusta trabajar unos con otros. Existe un clima de amistad y diversión en el ambiente de trabajo. Acostumbran celebrar eventos especiales y la politiquería no es un camino para obtener resultados. El ambiente es relajado e informal.
7. *Entrenamiento y desarrollo:* los empleados reciben entrenamiento técnico y conductual para mantenerse siempre actualizados. Una empresa de primera línea en este sentido ofrece un mínimo de 80 horas de entrenamiento al año por cada trabajador. La empresa también propicia el desarrollo de su personal por medio de oportunidades internas de cambio (*job rotation*). Las empresas de cinco estrellas pagan cursos de idiomas, universitarios y de posgrado (incluida la maestría en administración de empresas).
8. *Innovación en el sistema de trabajo:* la empresa se organiza de modo que traslada al trabajador la responsabilidad de su propio trabajo. La jerarquía es mínima. Se fomenta que las personas trabajen en equipos autodirigidos o en equipos o células sin jefes. Las empresas que han instituido programas para trabajar en casa (*home office*) y que han abolido los viejos mecanismos de control de frecuencia (reloj checador o libro de firmas de asistencia) obtienen las calificaciones más altas.

Las mejores empresas para trabajar en Brasil según la lista de *Exame* son: Accor Brasil, AGF, Arthur Andersen, Azaléia, Belgo-Mineira, Brahma, Brasmotor, Coca-Cola, Copesul, Cía. Siderúrgica Tubarão, Dow, DuPont, Electrolux, Elma Chips, Fiat, Gerdau, Goodyear, HP, IBM, McDonald's, Merck Sharp & Dohme, Nestlé, O Globo, Promon, Samarco, Stihl, Usiminas, Varga, Xerox y 3M. Estos ocho requisitos son cuestiones fundamentales dentro del ambiente cada vez más competitivo y dinámico del mundo de los negocios de hoy. Esas empresas han descubierto que la calidad del capital humano es un factor decisivo para su éxito.

PREGUNTAS

1. ¿Qué otras empresas incluiría en la lista anterior? Justifique por qué.
2. ¿Qué otros requisitos incluiría para evaluar a las empresas? Justifique por qué.
3. ¿Qué otras conclusiones sacaría de la encuesta de la revista *Exame*?
4. ¿Cuál sería su juicio al respecto?

Resumen del capítulo

Las relaciones con los empleados dependen del estilo de administración que predomine en la organización. El diseño de un programa de relaciones con los empleados debe atender los objetivos de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los trabajadores. Los programas de sugerencias y de reconocimiento siempre son bienvenidos. Los programas de ayuda al empleado (PAE) requieren de una política escrita y de un coordinador actuante. La disciplina implica varios factores y exige procedimientos y criterios claros. La política disciplinaria por lo general implica una disciplina progresiva, una positiva y el derecho de apelación. La administración de conflictos forma parte integral de la actividad de recursos humanos y de los gerentes de línea. Es importante conocer las condiciones antecedentes de los conflictos, el proceso de conflicto para administrarlos adecuadamente en razón de los estilos. Los efectos del conflicto pueden ser constructivos o destructivos, depende de cómo ha sido administrado.

Ejercicios

1. Defina los estilos y los sistemas de administración. Explíquelos.
2. Presente un concepto de relaciones con los empleados.
3. ¿Cómo se diseña un programa de relaciones con los empleados?
4. Explique un programa de sugerencias.
5. Exponga un programa de recompensas.
6. ¿Cuáles son las políticas de relaciones con los empleados de HP?
7. ¿Qué significa una política de puertas abiertas?
8. Presente un concepto de programas de ayuda al empleado (PAE).
9. ¿Cuáles son los dos componentes principales de un PAE?
10. ¿Cuáles son los tipos de problemas que suele abordar el PAE?
11. Explique el concepto tradicional y el moderno de disciplina. Compárelos.
12. ¿Cuáles son los factores relacionados con la disciplina? Explíquelos.
13. Explique los procedimientos y los criterios de la disciplina.
14. ¿Cuáles son las tres líneas fundamentales de la acción disciplinaria?
15. ¿Usted cómo desarrollaría una política disciplinaria?
16. ¿Qué es la disciplina progresiva? ¿Cómo funciona?
17. ¿Qué es la disciplina positiva? ¿Cómo funciona?
18. ¿Qué es el derecho de apelación?
19. ¿Qué es un *ombudsman*? ¿Cómo podría utilizar este concepto en los recursos humanos?
20. Defina conflicto y sus tres niveles de gravedad.
21. ¿Cuáles son las condiciones antecedentes del conflicto? Explique.
22. Explique el proceso de un conflicto y el episodio del conflicto.
23. Exponga el enfoque estructural para la administración de conflictos.
24. Exprese el enfoque de proceso para la administración de conflictos.
25. Explique el enfoque mixto para la administración de conflictos.
26. ¿Cuál es el procedimiento de Honeywell Defense para la solución de problemas?
27. ¿Cuáles son los estilos de administración de los conflictos y sus resultados?
28. Explique los efectos constructivos y los destructivos de los conflictos.

Paseo por internet

Visite los siguientes sitios:

www.accenture.com
www.adam.com
www.blanchard.com
www.caesp.org.br
www.fastsearch.com
www.gartner.com
www.gurteen.com
www.humamphi.com.uy
www.ilacet.org
www.lkmagazine.com
www.isss.org
www.kenexa.com
www.optiprise.com
www.prossiga.br
www.sas.com/technologies

Referencias bibliográficas

1. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, Nueva York, 1961.
2. Rensis Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, Nueva York, 1977.
3. George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1994, p. 707.
4. George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management, op. cit.*, p. 708.
5. Tomado de: George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management, op. cit.*, p. 733.
6. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1995, p. 647.
7. C. A. Filipowicz, "The Troubled Employee: Whose Responsibility?", *Personnel Administrator*, 24, vol. 6, 1979, p. 8.
8. George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management, op. cit.*, pp. 733-734.
9. Fuente: Luis R. Gómez-Mejía, David D. Balkin y Robert L. Cardy, *Managing Human Resources,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995, p. 484.
10. Tomado de: Milkovich y Boudreau, *Human Resource Management, op. cit.*, p. 735.
11. Tomado de: David J. Reed, "One Approach to Employee Assistance", *Personnel Journal*, agosto de 1983, pp. 648-652.
12. E. L. Thorndyke, "The Original Nature of Man", *Educatonal Psychology*, núm. 1, 1903.
13. David A. De Cenzo y Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 113.
14. Luis R. Gómez-Mejía, David D. Balkin y Robert L. Cardy, *Managing Human Resources, op. cit.*, p. 511.
15. Adaptado de: T. Barrett y D. Cochran, "Making Room for the Whistleblower", *HR Magazine*, núm. 36, vol. 1, 1991, p. 59.
16. David A. De Cenzo y Stephen P. Robins, *Human Resource Management, op. cit.*, p. 113.
17. J. R. Redeker, *Employee Discipline*, Bureau of National Affairs, Washington, DC, 1989.
18. C. Osigweh, A. B. Yg y W. E. Hutchison, "Positive Discipline", *Human Resource Management*, núm 28, vol. 3, 1989, pp. 367-383.
19. A. W. Bryant, "Replacing Punitive Discipline with a Positive Approach", *Personnel Administrator*, núm. 29, vol. 2, 1984, pp. 79-87.
20. C. Osigweh, A.B. Yg y W.E. Hutchison, *Positive Discipline, op. cit.*
21. Luis R. Gómez-Mejía, David D. Balkin y Robert L. Cardy, *op. cit.*, pp. 509-510.
22. C. Osigweh, A.B. Yg y W.E. Hutchison, *Positive Discipline, op. cit.*
23. Fuente: Gopal C. Pati y John I. Adkins, Jr., Lake Forest, II, "Managing and Employing the Handicapped: The Untapped Potential, Brace-Park", *Human Resource Press*, 1981, p. 570.
24. Adaptado de: Commerce Clearing House, "The Do's and Don'ts of Confronting a Troubled Employee", *Topical Law Reports*, Commerce Clearing House, Inc., Chicago, octubre de 1990, pp. 4.359-4.360.
25. Paulo Sandroni (ed.), *Dicionário de Economia*, BestSeller, São Paulo, 1989, p. 220.
26. Adaptado de: John R. Schermerhorn, Jr., *Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 311.
27. Este tema se trata con amplitud en: Idalberto Chiavenato, *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa*, Makron Books, São Paulo, 1997, p. 181.
28. Adaptado de: D. W. Ewing, "Justice on the Job", *Harvard Business School Press*, Boston, 1989, p. 261.
29. Adaptado de: John R. Schermerhorn, Jr., *Managment*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1996, p. 311.
30. Kenneth Thomas, "Conflict and Conflict Management", en M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Behavior*, John Wiley, Nueva York, 1976, p. 900.
31. Vea en internet: http://www.caesp.org.br/
32. Adaptado de: James L. Gibson, John W. Ivancevich y James H. Donnelly, Jr., *Organizações: Comportamento, Estructura, Processos*, Atlas, São Paulo, 1981, pp. 187-189.
33. "Guia das Melhores Empresas do Brasil para Você Trabalhar", *Exame*, núm. 647, pp. 5-98.

CAPÍTULO 15

HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Comprender la importancia de la higiene y la seguridad en el trabajo
- Explicar la responsabilidad de línea y la función de *staff* en la higiene y la seguridad en el trabajo
- Explicar los aspectos principales de la salud ocupacional
- Comprender las causas y las consecuencias de los accidentes de trabajo
- Definir las características de un programa de calidad de vida en el trabajo

Lo que verá a continuación

- Higiene laboral
- Salud ocupacional
- Evaluación del programa de higiene y seguridad en el trabajo
- Calidad de vida en el trabajo (CVT)

CASO INTRODUCTORIO

BATERÍAS MÁXIMA

Gabriela Passos heredó de su padre la empresa Baterías Máxima, que fabrica baterías para automóviles y pilas pequeñas. Cuando fue ascendida a presidenta de la organización, Gabriela se dispuso a conocer a fondo los negocios y el esquema de producción de la empresa. Sus contactos con los gerentes y los trabajadores la dejaron preocupada porque las condiciones internas de trabajo eran en extremo peligrosas e insalubres. El trabajo directo con elementos químicos —como ácidos y plomo— no sólo representaba riesgos de accidentes muy graves, sino también enfermedades profesionales irrecuperables. El pasivo laboral de la empresa sumaba un cúmulo de reclamaciones laborales por peligrosidad, insalubridad y demandas civiles y penales por enfermedades y accidentes graves. El costo de las indemnizaciones era sumamente elevado e implicaba cuantiosas pérdidas para la organización. Sin embargo, por otra parte, lo que estaba en juego en esos procesos judiciales eran vidas humanas. Gabriela pidió la ayuda del gerente de recursos humanos. ¿Usted cómo procedería en su lugar?

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la organización, en un centro de trabajo que constituye su hábitat. El entorno laboral se caracteriza por sus condiciones físicas y materiales, así como por sus condiciones psicológicas y sociales. Por un lado están los aspectos ambientales que repercuten en los sentidos y que afectan el bienestar físico, la salud y la integridad física de las personas. Por el otro lado están los aspectos ambientales que afectan el bienestar psicológico e intelectual, la salud mental y la integridad moral de las personas. Hay dos aspectos: la higiene y la seguridad en el trabajo, y la calidad de vida en la organización.

La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Además, ésta implica la responsabilidad legal y moral de garantizar un lugar de trabajo donde no haya riesgos innecesarios ni condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física y mental de las personas. Las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo provocan enormes perjuicios a las personas y a las organizaciones en términos de costos humanos, sociales y económicos; pero, aun cuando pueden ocurrir por casualidad, se pueden evitar mediante programas preventivos y profilácticos. En decenios recientes se han logrado muchos avances para reducir y prevenir las enfermedades y los accidentes relacionados con el trabajo.

Para efectos didácticos, dividiremos la higiene y la seguridad en higiene laboral y en seguridad en el trabajo.

Higiene laboral

La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo. Así, un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales, como el estrés.

Los principales puntos del programa de higiene laboral serían:

1. *Entorno físico del trabajo,* que incluye:
   - *Iluminación:* la cantidad de luz adecuada para cada tipo de actividad.
   - *Ventilación:* la eliminación de gases, humos y olores desagradables, así como la separación de posibles exhalaciones o la utilización de máscaras.

- *Temperatura:* dentro de niveles adecuados.
- *Ruidos:* la eliminación de ruidos o la utilización de protectores auriculares.
- *Comodidad:* un entorno agradable, relajado y amigable.

2. *Entorno psicológico del trabajo*, que incluye:
   - Relaciones humanas agradables.
   - Tipo de actividad agradable y motivadora.
   - Estilo de administración democrático y participativo.
   - Eliminación de posibles fuentes de estrés.
   - Entrega personal y emocional.
3. *Aplicación de principios ergonómicos*, que incluye:
   - Máquinas y equipos adecuados para las características humanas.
   - Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
   - Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano.
4. *Salud ocupacional*, que incluye los aspectos que veremos más adelante.

Un entorno laboral agradable facilita las relaciones interpersonales y mejora la productividad y también disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de personas. Las empresas exitosas tienen una verdadera obsesión por procurar que el entorno del centro de trabajo sea agradable.


NOTAS

CONCEPTOS DE HIGIENE LABORAL

La higiene laboral pretende garantizar un entorno laboral saludable y seguro.

- *La higiene laboral* se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde las desempeña. Es el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales con base en el estudio y el control de dos variables: el hombre y su entorno laboral.[1]
- *La higiene laboral* pretende conseguir que las condiciones de trabajo sean saludables e higiénicas.

Salud ocupacional

Una manera de definir salud es decir que no hay enfermedad. Sin embargo, los riesgos de salud, como los físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como las condiciones estresantes del trabajo pueden provocar ries-


VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

BATERÍAS MÁXIMA

A Gabriela Passos le preocupa el área de higiene y seguridad de Baterías Máxima. Con ayuda del gerente de recursos humanos contrató a médicos especialistas en medicina del trabajo e inició un censo biológico para hacer dos diagnósticos: un diagnóstico humano, para conocer el estado de salud de las personas y saber qué medidas médicas profilácticas tomar para recuperar su salud, y un diagnóstico ocupacional, para localizar las principales áreas de riesgo para la salud y qué medidas permitirían reducir su efecto en la salud de los colaboradores. Gabriela quiere tomar dos precauciones en cuanto al diagnóstico ocupacional:

1. **Minimizar las condiciones insalubres y peligrosas por medio de nuevos procesos de trabajo o subcontratar las actividades demasiado peligrosas.**
2. **Fomentar el uso de equipo de protección individual (EPI), como guantes, botas, petos, máscaras y ropa especial para los colaboradores.**

¿Usted cómo actuaría si estuviera en el lugar del gerente de recursos humanos?

gos en el trabajo. El entorno laboral en sí también puede provocar malestares, por lo que una definición más amplia de salud implica un estado físico, mental y social de bienestar.[2] Esta definición hace hincapié en las relaciones entre el cuerpo, la mente y las normas sociales. La salud de una persona se puede ver afectada por males, accidentes o estrés emocional.[3] Los administradores deben asumir también la responsabilidad de cuidar el estado general de salud de los colaboradores, incluso su bienestar psicológico. Un colaborador excelente y competente, pero deprimido y con poca autoestima, puede ser tan improductivo como un colaborador enfermo y hospitalizado.

La salud ocupacional se refiere a la asistencia médica preventiva. En Brasil, la ley 24/94 instituyó el Programa de Control Médico de Salud Ocupacional, el cual exige un examen médico antes de la admisión, un examen médico periódico, un examen médico cuando se regresa al trabajo (en el caso de separación superior a 30 días), un examen cuando se cambia de función, antes de una transferencia, y un examen médico en caso de despido, dentro de los 15 días anteriores a la separación definitiva del trabajador.

El programa de medicina ocupacional incluye los exámenes médicos exigidos por ley y también la aplicación de programas de protección de la salud de los trabajadores, conferencias de medicina preventiva, elaboración del mapa de riesgos ambientales, informe anual y archivos de exámenes médicos con evaluación clínica y exámenes complementarios con miras a la calidad de vida de los colaboradores y a una mayor productividad de la organización.

Los programas de salud empezaron a captar la atención porque las consecuencias de programas inadecuados son perfectamente mensurables; es decir, aumentan los pagos por indemnizaciones, las separaciones por enfermedad, los costos de los seguros, el ausentismo y la rotación del personal, se registra una baja productividad y calidad, y además están las presiones sindicales. Los costos de los programas inadecuados son elevadísimos y se deben evitar mediante programas profilácticos y preventivos.

Un programa de salud ocupacional incluye las etapas siguientes:[4]

1. Institución de un sistema de indicadores, que incluya estadísticas de separaciones y seguimiento de enfermedades.
2. Implantación de sistemas de informes médicos.
3. Formulación de reglas y procedimientos para la prevención médica.
4. Recompensas a los gerentes y a los supervisores por la administración eficaz de la función de salud ocupacional.

Estrés en el trabajo

El estrés se refiere al conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de una persona que se derivan de estímulos o elementos de tensión que están presentes en el entorno. Es una condición dinámica que surge cuando una persona enfrenta una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea. El autoritarismo del jefe, la desconfianza, la presión de las exigencias y los

EVALUACIÓN CRÍTICA

PROBLEMAS DE SALUD EN LAS ORGANIZACIONES

Los principales problemas de salud en las organizaciones se relacionan con:

1. **El alcoholismo y la dependencia química a drogas, medicamentos, tabaco, etcétera.**
2. **El síndrome de inmunodeficiencia adquirida (sida) que ataca al sistema que protege al organismo contra las enfermedades.**
3. **El estrés en el trabajo, la ansiedad, la aflicción o la angustia.**
4. **La exposición a productos químicos peligrosos, como ácidos, asbesto, etcétera.**
5. **La exposición a condiciones ambientales de frío, calor, contaminación, resequedad, humedad, ruido, mala iluminación, etcétera.**
6. **Los hábitos alimenticios inadecuados que provocan obesidad o pérdida de peso.**
7. **La vida sedentaria, sin contactos sociales y sin ejercicio físico.**
8. **La automedicación y la falta de asistencia médica adecuada.**

 NOTAS

SUGERENCIAS PARA CREAR UN ENTORNO LABORAL SALUDABLE[5]

1. *Asegúrese de que las personas respiren aire puro.* El costo de esta prevención es ridículo si se compara con los gastos para limpiar el aire.
2. *Evite los materiales que puedan emitir olores o toxinas.* Establezca una regla general: evitar todo material o instalación que emita olores tóxicos.
3. *Proporcione un entorno laboral sin humo de tabaco.* Designe un lugar, con sistema de ventilación, propio para los fumadores.
4. *Mantenga ductos limpios y secos.* Si los ductos de ventilación o del aire acondicionado están húmedos favorecen la aparición de hongos y, por consiguiente, de enfermedades.
5. *Preste atención a las quejas de las personas.* Registre las reclamaciones y tome medidas en cuanto a la higiene laboral.
6. *Proporcione equipos adecuados.* Evite traumas físicos mediante la ergonomía (adecuar el entorno y las condiciones de trabajo al individuo). Cada persona es diferente y requiere usar equipos que se ajusten a sus características individuales.

cobros, el cumplimiento del horario de trabajo, el aburrimiento y la monotonía de ciertas tareas, el ánimo bajo de los colegas, la falta de perspectivas de progreso profesional y la insatisfacción personal no sólo acaban con el buen humor de las personas, sino que también provocan estrés en el trabajo. El estrés es la suma de perturbaciones orgánicas y psíquicas que provocan diversos agentes agresores, como los traumas, las emociones fuertes, la fatiga, la exposición a situaciones conflictivas y problemáticas, etc. El estrés provoca ansiedad y angustia. Ciertos factores relacionados con el trabajo, como la sobrecarga de actividades, la presión de tiempo y la urgencia, las relaciones problemáticas con los jefes o los clientes provocan reacciones como nerviosismo, inquietud, tensión, etc. Algunos problemas humanos —como la dependencia de alcohol y el abuso de drogas— muchas veces se derivan del estrés en el trabajo o en la familia.

Las fuentes principales de estrés en el trabajo son dos: las causas ambientales y las causas personales.[7] Las causas ambientales abarcan toda una serie de factores externos y contextuales que pueden conducir al estrés en el trabajo e incluyen la programación de trabajo intensivo, la falta de tranquilidad en el trabajo, la inseguridad en el trabajo, el flujo intenso de trabajo y el número y la naturaleza de los clientes internos o externos que deben ser atendidos. Algunas investigaciones[8] revelan que el ruido ambiental que producen las máquinas en funcionamiento, las personas que conversan y los teléfonos que timbran, contribuyen al estrés en 54% de las actividades laborales.

Las causas personales abarcan una serie de características individuales que predisponen al estrés. En una misma situación, cada persona reacciona de distinta manera ante los factores ambientales que provocan el estrés. Las personalidades de tipo A, que corresponden a las personas fanáticas del trabajo, llamadas *workaholics*, y que se dedican de forma impulsiva a alcanzar metas por lo habitual sufren más de estrés que otras. Su poca tolerancia a la ambigüedad, escasa paciencia, poca autoestima, salud precaria, falta de ejercicio físico y malos hábitos de trabajo y de sueño provocan que reaccionen negativamente al estrés, sea derivado del trabajo o de problemas personales, familiares, conyugales, económicos o legales.

El estrés en el trabajo provoca serias consecuencias, tanto para el colaborador como para la organización. Las consecuencias humanas del estrés incluyen ansiedad, depresión, angustia y varias secuelas físicas, como

▲ LA ARH HOY EN DÍA

EL TRABAJO DE INCA[6]

El Instituto Nacional de Cáncer del Brasil (INCA) aplica técnicas alternativas, como la relajación, la hidrogimnasia y la acupuntura en sus programas de control del tabaquismo en las empresas. Petrobras y Correos también han adoptado esta novedad. El INCA ha recibido a fumadores de más de 500 empresas. Casi todas ellas prohíben fumar en las oficinas y cuentan con un espacio separado para los fumadores.

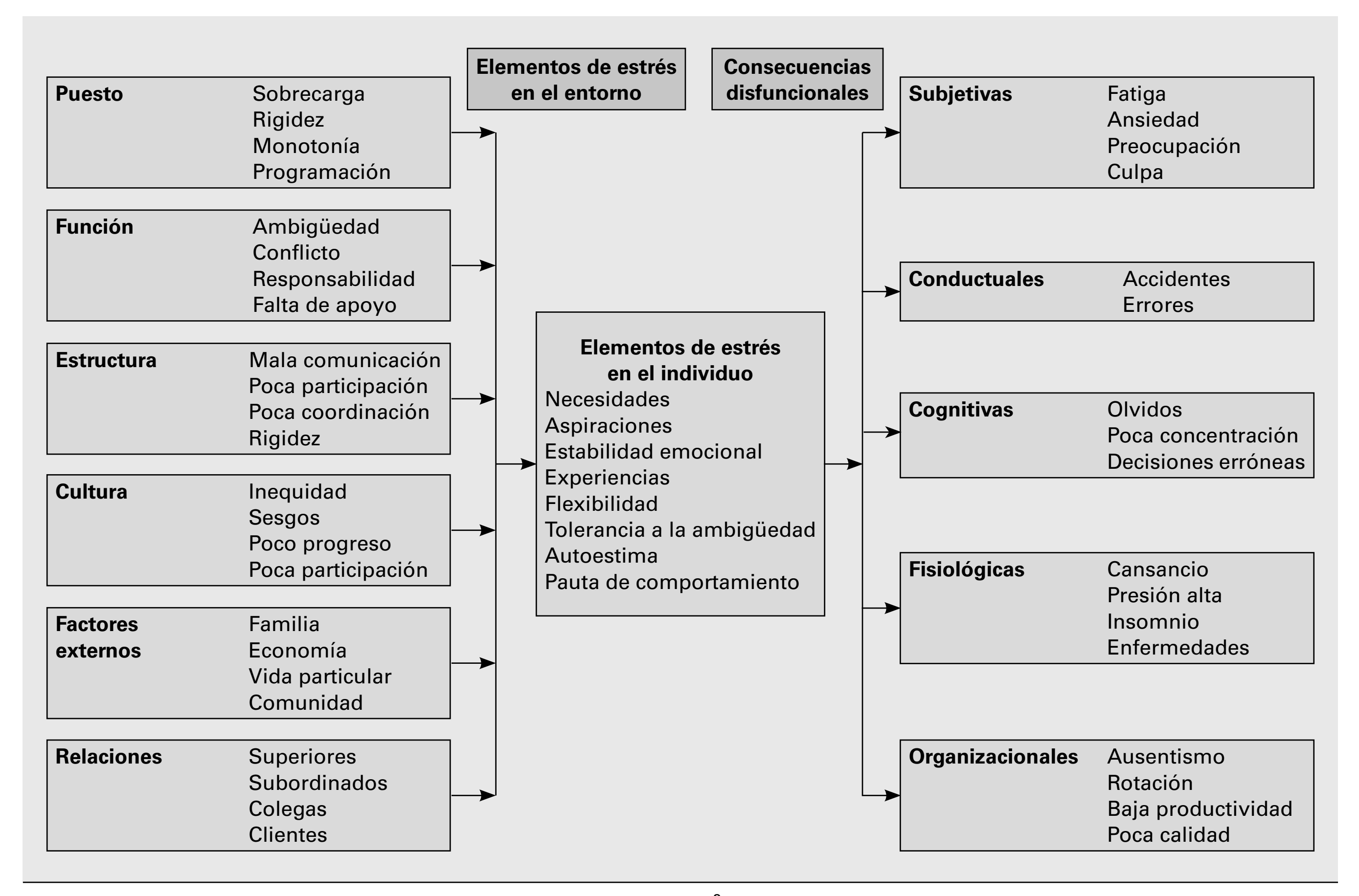


Figura 15.1 *Los factores de estrés en la vida de cada persona.*[9]

males gástricos y cardiovasculares, dolor de cabeza, nerviosismo y accidentes. En ciertos casos, llevan al abuso de drogas, la alienación y la reducción de relaciones interpersonales. Por otra parte, el estrés también afecta negativamente a la organización, porque interfiere en la cantidad y la calidad del trabajo, aumenta el ausentismo y la rotación y predispone a quejas, reclamaciones, insatisfacción y huelgas.

El estrés no es necesariamente disfuncional. Algunas personas sometidas a un poco de presión trabajan bien y son más productivas cuando mantienen el enfoque de alcanzar metas. Otras buscan incesantemente más productividad o un mejor trabajo. Un nivel moderado de estrés conduce a mayor creatividad cuando una situación competitiva requiere de nuevas ideas y soluciones.[10] Como regla general, muchas personas no se preocupan por una pequeña presión porque ésta puede conducir a consecuencias deseadas o resultados positivos.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

BATERÍAS MÁXIMA

Una vez que se establecieron las precauciones, Gabriela Passos se percató de que no adoptar medidas preventivas resulta más caro al tomar medidas correctivas. La recuperación del tiempo perdido —y de la salud perdida— exige inversiones más cuantiosas. Más vale prevenir que remediar. Además, Gabriela aprendió otra lección: no sirve de nada cambiar las condiciones físicas si la organización del trabajo y la mentalidad de las personas no cambian. Gabriela entendió que era necesario cambiar los métodos y los procesos de trabajo, propiciar que las personas adquirieran conciencia de la importancia de su vida y su salud y, sobre todo, cambiar la calidad de vida en el trabajo. Pidió a recursos humanos que la ayude a resolver los problemas de la empresa. ¿Cómo debe proceder recursos humanos?

EJERCICIO ¿Qué provoca el estrés de las personas en una situación laboral?

Forme equipos de 5 o 10 alumnos. Cada equipo debe visitar una o varias escuelas para averiguar lo que más afecta, de forma positiva o negativa, el estado anímico de las personas en el trabajo. Cada equipo debe elaborar un cuestionario para la investigación, por ejemplo:

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Confianza del jefe	Autoritarismo del jefe
Sinceridad de los compañeros	Falta de respeto de los colegas
Simpatía del equipo	Desorganización
Alegría en el entorno	Poco ánimo o mal humor
Flexibilidad en los procedimientos	Rigidez en los procedimientos
Reconocimiento y elogios	Falta de consideración por las personas
Silencio	Ruido

Cada equipo debe presentar los resultados de su investigación al grupo entero. A continuación, se deben comparar los resultados de todos los equipos por medio de una mesa redonda.

Cómo reducir el estrés en el trabajo

Existen varias maneras de aliviar el estrés, desde más horas de sueño hasta remedios exóticos, como la *bioalimentación* y la meditación. Albrecht[11] sugiere las siguientes medidas para reducir el estrés.

1. Relaciones de cooperación, gratificantes y agradables con los compañeros.
2. No trate de esforzarse más de lo que puede hacer.
3. Relaciones constructivas y eficaces con el gerente.
4. Comprenda los problemas del jefe y ayúdele a que él comprenda los suyos.
5. Negocie con el gerente metas realistas para el trabajo. Esté preparado para proporcionar metas, aun cuando algunas le sean impuestas.
6. Estudie el futuro y aprenda a enfrentarse a los posibles eventos.
7. Encuentre tiempo para desconectarse de las preocupaciones y relajarse.
8. Camine por la oficina para mantener la mente tranquila y alerta.
9. Fíjese en los ruidos que hay en su trabajo y busque medios para reducirlos.
10. Salga de su despacho varias veces para cambiar de escena y enfriar la tensión.
11. Reduzca el tiempo en que concentra la atención. Delegue la rutina y el papeleo.
12. Limite las interrupciones; programe periodos de aislamiento y para reuniones.
13. No se quede mucho tiempo lidiando con problemas desagradables.
14. Haga una lista de asuntos preocupantes. Anote los prioritarios y las medidas para cada uno de ellos a efecto de que no queden rondando en su memoria.

La organización, los gerentes de línea y los especialistas en recursos humanos pueden colaborar para identificar y reducir el estrés en el trabajo. El gerente de línea debe monitorear a cada colaborador para identificar síntomas de estrés e informarle de los remedios organizacionales disponibles, como transferencias de puestos o asesoría. Los especialistas en recursos humanos pueden investigar actitudes para identificar fuentes organizacionales de estrés, refinar los procedimientos de selección y la colocación para asegurar la adecuación entre las personas y el cargo, así como proponer una planificación de las carreras en función de sus actitudes.

Seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas de actividad: la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos. Abordaremos la primera de ellas: la prevención de accidentes.

La seguridad en el trabajo busca la prevención de accidentes y administra los riesgos ocupacionales. Su finalidad es profiláctica, se anticipa a efecto de que los riesgos de accidentes sean mínimos.

NOTAS

NOTAS PARA REDUCIR EL ESTRÉS EN EL CENTRO DE TRABAJO[12]

Northwestern National Life Insurance Co., ofrece algunos consejos para reducir el estrés:

1. *Permita que los empleados conversen amigablemente.* Los colaboradores habituados a un entorno libre y abierto en el cual puedan consultar a los colegas respecto a asuntos de trabajo enfrentan el estrés con mejor humor.
2. *Disminuya los conflictos personales en el trabajo.* Los colaboradores pueden resolver conflictos por medio de comunicaciones abiertas, negociaciones y respeto mutuo. Dos cosas son básicas: trate a las personas con equidad y defina expectativas en cuanto al trabajo.
3. *Proporcione a los colaboradores el control sobre cómo deben desempeñar su trabajo.* Los colaboradores se sienten orgullosos y productivos y son más capaces de lidiar con el estrés cuando tienen control de lo que hacen en su trabajo.
4. *Asegure una adecuada asesoría y presupuestos de gastos.* Las empresas necesitan reducir costos y apretar presupuestos de gastos, pero las personas pueden contribuir con sugerencias, lo que concilia la necesidad de ahorro con la de asesoría.
5. *Hable abiertamente con los colaboradores.* Los gerentes deben mantener a sus equipos informados de las buenas y malas noticias y deben darles oportunidades para participar y decidir sobre tales asuntos.
6. *Apoye los esfuerzos de los colaboradores.* Pregúnteles con regularidad cómo van en sus actividades y otros asuntos similares y los niveles de estrés se reducirán ostensiblemente.
7. *Proporcione beneficios personales competitivos.* Las personas que disponen de tiempo para relajarse y recargar energías después de un trabajo duro tienen menos probabilidades de desarrollar males relacionados con el estrés.
8. *Mantenga los niveles actuales de prestaciones para los colaboradores.* Los recortes de prestaciones, como el seguro de salud, la seguridad social, las vacaciones y las separaciones por enfermedad, incrementan el estrés de los colaboradores. Es preciso sopesar y comparar los ahorros de dinero con los elevados costos de las separaciones y el descontento.
9. *Reduzca la cantidad de papeleo de los colaboradores.* La empresa puede bajar los niveles de ausentismo cuando asegura que el tiempo de sus colaboradores no será dedicado a procedimientos inútiles y papeleos innecesarios.
10. *Reconozca y recompense a los colaboradores.* Una palmada en la espalda, una palabra en público de reconocimiento, una promoción o un bono por el desempeño o la contribución de un colaborador levantan el ánimo y aumentan la productividad del personal.

Un programa de seguridad en el trabajo requiere las etapas siguientes:[13]

1. Institución de un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes.
2. Implantación de sistemas de informes de medidas tomadas.
3. Formulación de reglas y procedimientos de seguridad.
4. Recompensas a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad.

Prevención de accidentes

Cada año se divulgan las estadísticas de los accidentes que ocurren en cada país, con el número de muertos, heridos, lisiados, incapacitados para el trabajo e incapa-

LA ARH HOY EN DÍA

MÉTODOS PARA REDUCIR EL ESTRÉS[14]

El estrés se puede reducir tomando las siguientes precauciones:

- ***Planificación*: el estrés de la vida personal y laboral se administra mediante la planificación. Disponga de tiempo para estructurar sus objetivos personales y los de su carrera. En el trabajo tome un tiempo para planificar sus actividades del día siguiente o para ver cómo vincula sus objetivos con los de la organización.**
- ***Ejercicio físico*: el ejercicio regular contribuye a la salud física y, gracias a la condición física, reduce el estrés.**
- ***Dieta*: el estrés prolongado puede reducir su abasto de vitaminas, volviéndole susceptible a enfermedades. Una buena alimentación es esencial.**
- ***Bioalimentación*: se trata de una técnica terapéutica utilizada para tratar dolores de cabeza, presión sanguínea elevada, tensión muscular y otros problemas. Implica vigilar una o varias funciones orgánicas por medio de equipos eléctricos que, con luces o señales, indican al paciente su condición, para que aprenda a controlar las ondas cerebrales, el pulso, la presión sanguínea y la temperatura de los pies o de las manos.**
- ***Meditación o relajación*: las filosofías o técnicas asiáticas incluyen la meditación, la meditación trascendental, el yoga y el zen. La persona cierra los ojos, se relaja, inspira y expulsa aire, al mismo tiempo que repite una palabra simple o un mantra. La repetición ayuda a eliminar pensamientos negativos. El proceso toma 20 minutos. Existen variaciones, como tensionar y relajar los músculos de todo el cuerpo.**
- ***Psicoterapia*: usa toda una serie de técnicas interpersonales para reducir el estrés con ayuda de un psicoterapeuta.**
- ***Psicoanálisis*: es una forma de psicoterapia, durante la cual el psicoanalista analiza los niveles más profundos de la personalidad para descubrir las raíces del comportamiento anormal.**

LA ARH HOY EN DÍA

EL PAPEL DE LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Algunas organizaciones consideran a la seguridad en el trabajo una prioridad fundamental. Es el caso de DuPont, que comenzó como fabricante de explosivos en el siglo XIX. De ahí su extrema preocupación por la seguridad. En la fábrica de poliéster en Alemania, todas las mañanas, el director general y todos los gerentes se reúnen a las 8:45 horas para revisar lo que ocurrió el día anterior. El principal punto de discusión no es la producción, sino la seguridad. Después de revisar los informes de accidentes y las medidas tomadas al respecto, los dirigentes empiezan a discutir los demás asuntos, como la calidad, la producción y los costos.[15] Los índices de accidentes de DuPont son 0.12 de accidente por 100 empleados, en comparación con el promedio anual de 23, según el National Safety Council, estimado para todos los fabricantes estadounidenses. Si DuPont estuviera dentro de ese promedio general gastaría más de 26 millones de dólares por concepto de costos de accidentes, cifra que representa 3.6% de su utilidad. Para cubrir esa diferencia, DuPont tendría que aumentar sus ventas en 500 millones de dólares y buscar un rendimiento líquido de 5.5%.[16] Sin un total compromiso de la alta dirección, toda tentativa por reducir accidentes tendrá poco éxito. Los gerentes y los supervisores constituyen el hilo conductor de la cadena administrativa para que el programa tenga éxito.

citados para la vida normal. Son pérdidas desastrosas. En un año, en Estados Unidos se registraron 6 200 fallecimientos y más de 6.5 millones de personas sufrieron lesiones corporales como resultado de accidentes de trabajo. En Brasil se registra un promedio de cerca de mil accidentes diarios, o 370 000 accidentes al año.

Un accidente es un evento no premeditado que produce un daño considerable.[17] El National Safety Council define accidente como un suceso, dentro de una serie de hechos, que produce, sin intención, una lesión corporal, un daño material o el fallecimiento.[18] Esas definiciones consideran al accidente como un hecho súbito, inesperado, imprevisto (aun cuando a veces es previsible) y no premeditado o deseado y, además, como causante de daño considerable, aun cuando no se especifiquen si se trata de un dato económico (perjuicio material) o de un daño físico a las personas (dolor, sufrimiento, invalidez o muerte).[19]

Los accidentes de trabajo se clasifican en:

1. *Accidentes sin separación*. Después del accidente, la persona sigue trabajando sin secuela alguna ni perjuicio considerable. Este tipo de accidente no provoca separación del trabajo ni se considera en los cálculos de los índices de frecuencia y de siniestralidad, aun cuando se deba investigar y anotar en el informe, además de exponer en las estadísticas mensuales.
2. *Accidente con separación*. Es el accidente que provoca la separación de la persona de su trabajo. Se clasifica como:

   a) *Incapacidad temporal*: provoca la pérdida temporal de la capacidad para trabajar y sus secuelas se prolongan durante un periodo inferior a un año. Al regresar al trabajo, la persona asume su función sin reducción alguna en su capacidad laboral.

   b) *Incapacidad parcial permanente:* provoca la reducción parcial y permanente de la capacidad para trabajar y sus secuelas se prolongan durante un periodo superior a un año. Casi siempre es ocasionada por:
   - La pérdida de un miembro o de una parte del mismo.
   - La reducción de la función de un miembro o de una parte del mismo.
   - La pérdida de la vista o la reducción de la función de un ojo.
   - La pérdida de audición o la reducción de la función de un oído.
   - Cualesquiera otras lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales o psíquicas que resulten, en opinión del médico, en una reducción de, cuando menos, tres cuartas partes de la capacidad para trabajar.

   c) *Incapacidad permanente total:* provoca la pérdida total y permanente de la capacidad para trabajar. Por lo general se debe a:
   - La pérdida de la vista de ambos ojos.
   - La pérdida de la vista de un ojo y la reducción de más de la mitad de la vista del otro.
   - La pérdida anatómica o la incapacidad funcional de más de un miembro o de sus partes esenciales (mano o pie).
   - La pérdida de la vista de un ojo, al mismo tiempo que la pérdida anatómica o la incapacidad funcional de una mano o un pie.
   - La pérdida de audición de ambos oídos o, también, la reducción de más de la mitad de su función.
   - Cualesquiera otras lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales o psíquicas permanentes que ocasionen, en opinión del médico, la pérdida de tres cuartas partes o más de la capacidad para trabajar.

   d) *Muerte*: el accidente provoca el fallecimiento de la persona.

NOTAS

CONCEPTOS DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO

- La seguridad en el trabajo se refiere al conjunto de medidas de orden técnico, educativo, médico y psicológico que se utiliza para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del entorno, sea al instruir o convencer a las personas de la implantación de prácticas preventivas.[20]
- La seguridad en el trabajo se refiere a condiciones de trabajo seguras y saludables para las personas.

La figura 15.2 brinda una idea gráfica de la clasificación de los accidentes de trabajo y cuándo se deben registrar para efectos de las estadísticas de accidentes.

Las estadísticas de accidentes

En 1947 la VI Conferencia Internacional de Estadística del Trabajo estableció dos índices para medir, controlar y evaluar los accidentes laborales: el índice de frecuencia y el índice de gravedad. Ambos son utilizados en todos los países, lo cual permite las comparaciones internacionales, así como las comparaciones entre organizaciones de diferentes ramos de actividad.

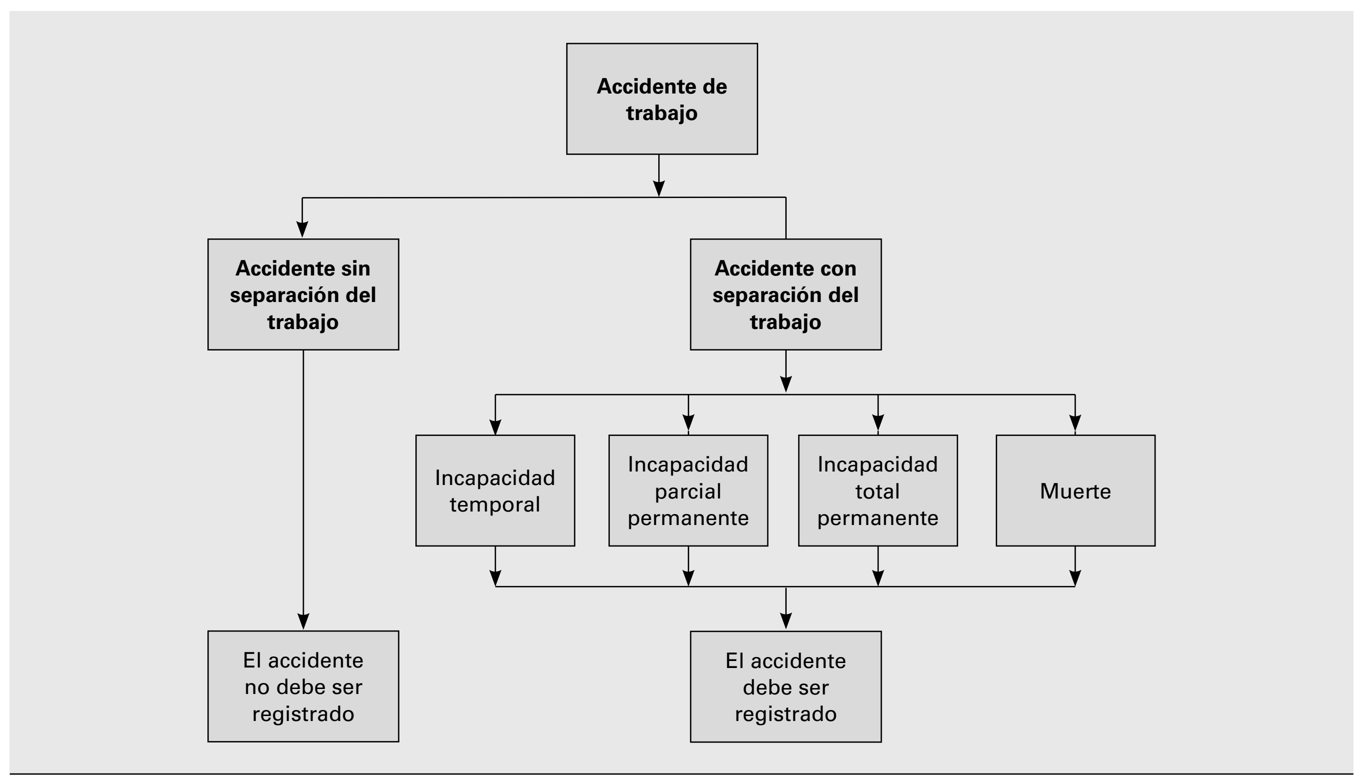


Figura 15.2 *Los accidentes laborales y su clasificación.*

1. *Índice de frecuencia (IF):* significa el número de accidentes con separación por cada millón de horas/hombre trabajadas en el periodo considerado, mismo que puede ser mensual o anual. Es un índice que presenta el número de accidentes por cada millón de horas/hombre trabajadas a efecto de realizar comparaciones estadísticas con organizaciones de todo tipo y tamaño.

El cálculo del IF se basa en la información siguiente:

a) *El número promedio de colaboradores*, que es el personal efectivo dentro del periodo considerado. Incluye a todo el personal de la organización, de todas las áreas y de todos los niveles. Además de ser un índice global, el IF se puede referir a cada una de las unidades (departamentos, secciones), en periodos mensuales y anuales, para efectos de comparaciones interna.

b) *Las horas/hombre trabajadas* es el resultado de la multiplicación del número promedio de colabo-

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

BATERÍAS MÁXIMA

Gabriela Passos advirtió que si todos los colaboradores estuvieran atentos a los problemas de higiene y seguridad, podrían colaborar con sugerencias y medidas para reducir los problemas de Baterías Máxima. Su idea es que la higiene y la seguridad sean responsabilidad de línea de los gerentes y función de *staff* de los especialistas en recursos humanos, los médicos y los ingenieros de seguridad. Además, que cada colaborador asuma igual responsabilidad en el tema. ¿Cómo lograr este cambio? ¿Usted cómo podría ayudarle?

radores por el total de horas trabajadas durante el periodo considerado. Se trata de las horas en que las personas pueden sufrir accidentes de trabajo. El número de horas/hombre trabajadas incluye las horas extra y excluye las horas remuneradas no trabajadas (como las que se derivan de faltas justificadas, permisos, vacaciones, enfermedades y descanso remunerado). En general, se considera que la jornada laboral tiene ocho horas.

La fórmula del IF es:

$$IF = \frac{\text{Núm. de accidentes con separación} \times 1\,000\,000}{\text{Núm. de horas/hombre trabajadas}}$$

2. *Índice de gravedad* (IG): se refiere al número de días perdidos y computados por cada millón de horas/hombre trabajadas durante el periodo considerado, mismo que puede ser mensual o anual. Se trata de un índice que presenta el tiempo de separación (gravedad del accidente) por cada millón de horas/hombre trabajadas, de modo que permite las comparaciones con organizaciones de otros tipos y tamaños.

   El cálculo del IG se basa en la información siguiente:

   a) *El número de días perdidos por separaciones* es el total de días que los accidentados no pudieron trabajar como consecuencia de accidentes que les produjeron una incapacidad temporal. Los días perdidos se cuentan a partir del día siguiente al accidente hasta el del alta médica, inclusive. En la cuenta de los días perdidos se incluyen los domingos, las vacaciones y los días en que la organización no trabaja.
   b) *Los días perdidos trasladados* se refieren al total de días perdidos por separaciones durante el mes o los meses anteriores, cuando el IG abarca el periodo anual o cuando la separación es más larga que el periodo.
   c) *Los días computados acreditados* se refieren al total de los días computados por reducción de la capacidad o fallecimiento de los accidentados. Existe una tabla convencional, de uso universal, que convierte al fallecimiento o a la incapacidad permanente, total o parcial, a días de trabajo perdidos.

   La fórmula del IG es:

$$IG = \frac{\text{Núm. de días perdidos + Núm. de días computados} \times 1\,000\,000}{\text{Núm. de horas/hombre trabajadas}}$$

Los índices de la frecuencia y la gravedad de cada tipo de organización presentan una tendencia en función del tipo de actividad y de los riesgos de accidentes que involucran. Ciertas organizaciones presentan un elevado IF (muchos accidentes) y un elevado IG (con largas separaciones). Otras presentan un elevado IF (muchos accidentes) y un bajo IG (poca gravedad). Otras presentan un IF bajo (pocos accidentes) y un IG elevado (muy graves y separaciones largas). Otras más presentan bajos índices de frecuencia y de gravedad, que es el caso ideal.

Causas de los accidentes laborales

En todo accidente de trabajo están presentes los elementos siguientes:

1. *El agente* es el objeto o la sustancia (máquina, lugar o equipamiento que deberían estar debidamente protegidos) que guardan una relación directa con la lesión, como una prensa, una mesa, un martillo, una escalera, una pared, etcétera.
2. *La parte del agente* se refiere a aquella que está directamente asociada o relacionada con la lesión, como el volante, el pie de la mesa, la punta del martillo, el piso de la escalera, el acceso a la pared, etcétera.
3. *La situación insegura* se refiere a la condición física o mecánica que existe en el local, la máquina, el equipamiento o la instalación (que podría haber sido protegida o corregida) que provoca que ocurra el accidente, como un piso escurridizo, grasoso, mojado, con un saliente o agujero, una máquina sin protección o con poleas o partes movibles desprotegidas, una instalación eléctrica con cables pelados, motores sin conexión a tierra, iluminación deficiente.

 **NOTAS**

ÍNDICES DE FRECUENCIA Y DE GRAVEDAD

Un estudio realizado por la Asociación Brasileña para la Prevención de Accidentes arrojó que los tipos de industrias que registran índices de frecuencia más altos son:

- Construcción civil (76.88), la campeona en número de accidentes.
- Extracción de minerales (57.02).
- Industria de extracción vegetal (56.89).
- Metalúrgica (56.46).

Los índices de frecuencia más bajos corresponden a:

- Industria de perfumería, sabores y velas (11.59).
- Industria de material eléctrico y de comunicaciones (19.83).
- Servicios de producción y distribución de energía eléctrica (20.93).
- Material de transporte (25.33).

Por otra parte, las que registran índices de gravedad más altos son:

- Extracción de minerales (2.527), la campeona de los accidentes graves.
- Construcción civil (2.494).
- Madera (2.274).
- Servicios de producción y distribución de energía eléctrica (2.074).
- Metalúrgica (2.049).

Los índices de gravedad más bajos corresponden a:

- Industria mueblera (506).
- Industria del vestido, calzado y textiles (518).
- Industria de material eléctrico y de comunicaciones (572).
- Industria de material de transporte (773).

Según el National Safety Council de Estados Unidos, los índices de frecuencia más altos corresponden a los ramos de la construcción, el transporte marítimo y la minería subterránea. Son los lugares donde los accidentes son más frecuentes. Por otra parte, los índices de gravedad más altos están en las canteras, la minería de superficie, la construcción y la minería subterránea. Son los lugares donde los accidentes son más graves y peligrosos.

4. *El tipo de accidente* es la forma o el modo de contacto entre el agente del accidente y el accidentado, o el resultado de ese contacto, como golpes, caídas, resbalones, choques, encontronazos, etcétera.
5. *El acto inseguro* representa una violación del procedimiento aceptado como seguro, o sea, dejar de usar equipamiento de protección individual, distraerse o conversar durante el servicio, fumar en área prohibida, lubricar o limpiar maquinaria conectada o en movimiento.
6. *El factor personal de inseguridad* se refiere a toda característica, deficiencia o alteración mental, psíquica o física —accidental o permanente— que permite o provoca un acto inseguro. Se trata de problemas como visión defectuosa, audición deficiente, fatiga o intoxicación, descuido, falta de atención, problemas particulares, omisión de las normas de seguridad.

Pero, ¿qué ocasiona el accidente de trabajo? Las causas básicas de los accidentes de trabajo son dos: las condiciones inseguras y los actos inseguros.

1. *Las condiciones inseguras* son la principal causa de los accidentes de trabajo e incluyen factores como:
   - Equipamiento sin protección.
   - Equipamiento defectuoso.
   - Procedimientos arriesgados en máquinas o equipamientos.
   - Almacenamiento inseguro, congestionado o sobrecargado.

LA ARH HOY EN DÍA

CÓMO DESARROLLAR UN PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD[21]

1. ***Implique a la gerencia y a los colaboradores en la preparación de un plan de higiene y seguridad.*** **Todas las personas de la organización deben comprender que el plan es útil y benéfico para todas las partes interesadas.**
2. ***Reúna el apoyo necesario para implantar el plan.*** **Ningún plan funciona por sí mismo, porque necesita de un patrocinador que defienda su causa, que aporte la energía y los recursos necesarios que lo harán confiable.**
3. ***Determine los requisitos de higiene y seguridad.*** **Cada centro de trabajo tiene diferentes necesidades para cumplir con los requisitos de higiene y seguridad.**
4. ***Evalúe los riesgos que existen en el centro de trabajo.*** **Identifique los problemas potenciales de higiene y seguridad que existen en el trabajo así como cuáles son las medidas preventivas que se necesitan.**
5. ***Corrija las condiciones de riesgo existentes.*** **Al identificar los posibles riesgos existentes, procure eliminarlos, reducirlos o controlarlos por todos los medios posibles.**
6. ***Entrene a los colaboradores en técnicas de higiene y seguridad.*** **Establezca que el entrenamiento en higiene y seguridad es obligatorio para todos los colaboradores. Todos deben recibir entrenamiento sobre cómo desempeñar el trabajo de forma segura y deben saber cómo utilizar su equipo de seguridad.**
7. ***Desarrolle una mentalidad por hacer que el trabajo no presente riesgos.*** **Busque medios para hablar de sugerencias que incluyan procedimientos para casos de urgencia. Asegure el mantenimiento preventivo de los equipamientos y las instalaciones.**
8. ***Mejore continuamente el programa de higiene y seguridad.*** **A partir de la implantación del programa, éste debe ser continuamente evaluado, fomentado y mejorado. Documentar el avance ayuda a analizar su mejoría.**

- Iluminación deficiente o incorrecta.
- Ventilación incorrecta a fuente de aire impuro.
- Temperatura muy elevada o muy baja en el centro de trabajo.
- Condiciones físicas o mecánicas inseguras que representan zonas de peligro.

Las precauciones consisten en eliminar o minimizar las condiciones inseguras. Otros factores de los accidentes y que se consideran condiciones inseguras son: el puesto en sí, la programación de un trabajo muy largo y el clima psicológico del centro de trabajo.

EVALUACIÓN CRÍTICA

¿DÓNDE OCURREN LOS ACCIDENTES?

Algunos trabajos son inherentemente más peligrosos que otros. Estudios recientes muestran que el puesto de operador de grúa produce el triple de visitas al hospital por accidentes que el de supervisor. El trabajo en algunas unidades posee una seguridad inherente, más que el desarrollado en otras. En un departamento de contabilidad se registran menos accidentes que en un departamento de soldadura o de expedición.

La programación del trabajo y la fatiga también afectan los índices de accidentes. Durante las primeras cinco o seis horas de la jornada laboral ocurren menos accidentes. Los índices de accidentes aumentan con el número de horas trabajadas en el mismo día debido a la fatiga. En los turnos nocturnos de trabajo se registran más accidentes.

El clima psicológico del centro de trabajo también afecta los índices de accidentes. Se presentan más accidentes en fábricas que tienen un elevado grado de despidos y donde existe hostilidad entre las personas, quejas por bajos salarios y malas condiciones de vida.

---

2. *Los actos inseguros.* No basta con eliminar las condiciones inseguras. Las personas ocasionan los accidentes. Los actos inseguros de las personas son:
   - Cargar materiales pesados de forma incorrecta.
   - Trabajar a velocidades inseguras, demasiado rápidas o lentas.
   - Utilizar esquemas de seguridad que no sirven.
   - Usar equipamiento inseguro o usarlo incorrectamente.

- No usar procedimientos seguros.
- Adoptar posiciones inseguras.
- Subir con prisa escaleras o desniveles.
- Distraer, descuidar, brincar, arriesgar, correr, empujar, saltar, abusar, etcétera.

Rasgos de la personalidad que predisponen a los accidentes

Algunas investigaciones trataron de identificar los rasgos de la personalidad que distinguen a las personas que son propensas a provocar accidentes de quienes no lo son.[22] Lo interesante es que un pequeño porcentaje de personas (alrededor de 20%) son responsables de un elevado porcentaje de accidentes (alrededor de 80%). Esto nos recuerda la curva de Pareto. La investigación no consiguió definir cuáles son los rasgos comunes que predisponen a las personas a sufrir accidentes. Es decir, no hay consenso en que la predisposición a los accidentes sea universal, porque una persona propensa a sufrir accidentes en un tipo de trabajo podría no serlo en otra actividad. Al parecer, la predisposición depende de la situación. Los rasgos de la personalidad (como la inestabilidad emocional o la poca resistencia a la frustración) pueden distinguir a las personas propensas a los accidentes en actividades que implican riesgos. La falta de habilidad motora marca una predisposición a los accidentes, pero sólo cuando la actividad exige una excelente coordinación motora.

La vista se relaciona con la frecuencia de los accidentes en muchos casos. Los taxistas, los conductores de autobuses y los operadores de máquinas que tienen agudeza y habilidad visual registran menos lesiones que quienes no las tienen.[23] Los accidentes son más frecuen-

EVALUACIÓN CRÍTICA

CÓMO REDUCIR LOS ACCIDENTES

Es preciso que las condiciones de inseguridad en las empresas disminuyan. Sin embargo, las causas de los actos inseguros se pueden atribuir a ciertas características personales que marcan una predisposición a los accidentes, como la ansiedad, la agresividad, la falta de control emocional, la falta de pericia, etc. Ciertas características personales, la personalidad y la motivación de las personas desembocan en comportamientos que predisponen a los accidentes, como la tendencia a correr riesgos y adoptar actitudes incorrectas. Se trata de tendencias que llevan a actos inseguros, a falta de atención y a no seguir los procedimientos y que aumentan la probabilidad de provocar accidentes.

Características personales	Propensión y tendencias del comportamiento	Tipos de comportamientos específicos	Incidencia de comportamientos que predisponen a los accidentes
• Personalidad • Inteligencia • Motivación • Habilidades sensoriales • Habilidades motoras • Experiencia	• Actitudes y hábitos no deseables • Falta de habilidades específicas • Tendencia a correr riesgos	• Falta de atención • Olvidos • Falta de concentración • Dificultad para obedecer reglas y procedimientos • Desempeño inadecuado • Correr demasiados riesgos	• Probabilidad de comportamientos individuales que marcan una propensión a los accidentes

Figura 15.3 *Factores personales que influyen en el comportamiento propenso a los accidentes.*[24]



PREVENIR LOS ACCIDENTES ES OBLIGACIÓN DE TODOS

En la primera mitad del siglo xx los antiguos trolebuses de Light & Company que transitaban por las principales calles de Río de Janeiro y de São Paulo, ostentaban carteles que decían: "Prevenir accidentes es deber de todos". Era una responsabilidad general. Pasaron casi 100 años y el lema no se volvió obsoleto. Por el contrario, es actual. También existe el viejo refrán popular que dice: "más vale prevenir que remediar". Este dictado adquiere enorme importancia en tiempos modernos.

tes en el rango de edad de 17 a 28 años, y disminuye hasta llegar a valores mínimos entre los 60 y 70 años. No obstante, encontramos diferentes pautas en distintos trabajos, donde el factor de la edad sí es importante. Cuando las habilidades perceptivas son iguales a las habilidades motoras, la persona propende a ser más segura. Sin embargo, cuando el nivel perceptivo es más bajo que el nivel motor, la persona puede tener una propensión a sufrir accidentes en la medida que esa diferencia aumenta.[25]

Cómo prevenir accidentes

En la práctica cualquier programa de prevención de accidentes se concentra en dos actividades básicas: eliminar las condiciones inseguras y reducir los actos inseguros.

1. *Eliminar las condiciones inseguras* es papel que corresponde a los colaboradores de la primera línea de defensa. Los ingenieros de seguridad diseñan los puestos de modo que se eliminen o reduzcan los riesgos físicos de sus ocupantes. Los supervisores y los gerentes asumen un papel muy importante en la reducción de las condiciones inseguras.
   - *Preparar mapas de las áreas de riesgo.* Se trata de la evaluación constante y permanente de las condiciones del entorno que pueden provocar accidentes en la empresa. En un esfuerzo conjunto, los gerentes, los colaboradores y los especialistas de recursos humanos preparan mapas y localizan posibles áreas de peligro potencial, sugerencias y acciones para neutralizar o minimizar tales condiciones.
   - *Análisis profundo de los accidentes.* Todo informe de un accidente, sea con o sin separación del trabajo, se debe analizar a fondo para descubrir sus posibles causas, como las condiciones o los actos inseguros. A partir de ahí, se toman medidas a efecto de eliminar esas causas con la intención de prevenir accidentes en el futuro.
   - *Apoyo irrestricto de la alta gerencia.* Todo programa exitoso de prevención de accidentes descansa en el compromiso de la alta dirección.[26] Este compromiso es importante para subrayar la importancia que la alta dirección concede al programa profiláctico contra accidentes en la empresa.
2. *Reducción de los actos inseguros.* Los accidentes son similares a otros tipos de mal desempeño. Estudios psicológicos sugieren que no se debe seleccionar a personas que tengan propensión a accidentarse en puestos específicos.
   - *Procesos de selección de personal.* Las técnicas de selección buscan identificar ciertos rasgos (como habilidad visual o coordinación motora) asociados a accidentes en ciertos puestos. Algunas investigaciones sugieren usar pruebas que relacionan ciertos rasgos con los accidentes, como:[27]
     — Estabilidad emocional y pruebas de personalidad.
     — Medidas de coordinación muscular.
     — Pruebas de habilidad visual.
     — Pruebas de madurez emocional, y desempeño seguro y cuidadoso.
     — Susceptibilidad a la exposición a productos tóxicos.

   Existe una clara relación entre la predisposición a sufrir accidentes y la eficiencia en el puesto. La selección de personas a partir de pruebas que identifican la propensión a los accidentes permite a los administradores reducirlos y, al mismo tiempo, mejorar la calidad de los colaboradores.[28]
   - *Comunicación interna.* La propaganda y los carteles sobre la seguridad en el trabajo ayudan a redu-

cir los actos inseguros. Un estudio muestra que el comportamiento seguro registró un aumento de 20%.[29] Los carteles no sustituyen a los programas globales de seguridad, pero sí se pueden combinar con ellos y con otras técnicas, como el entrenamiento, para reducir las condiciones de riesgo y los actos inseguros.

LA ARH HOY EN DÍA

MEDIDAS PREVENTIVAS[30]

La prevención de accidentes incluye las medidas siguientes:

- ***La instrucción* dirigida a crear conciencia de la seguridad, mediante señales, lemas en lugares de paso, artículos sobre seguridad incluidos en la correspondencia o comunicar los resultados del registro de días sin accidentes o de que no se han perdido días a causa de accidentes.**
- ***El entrenamiento de habilidades,* con procesos de aprendizaje que incluyan medidas de prevención. Los colaboradores y los administradores deben ser entrenados. Los gerentes deben ser multiplicadores del proceso.**
- ***La ingeniería* para prevenir accidentes en razón de un diseño de equipamientos o de tareas que tome en cuenta los factores que promueven la fatiga, el sueño o la monotonía.**
- ***Los mapas de riesgos* para localizar las áreas de riesgos. La atención de la alta gerencia es imprescindible para establecer medidas que permitan eliminar riesgos de accidentes, las inspecciones periódicas, los informes frecuentes.**
- ***La protección,* proporcionar equipos con protección. Esto incluye equipos de protección individual como: zapatos o botas de seguridad, guantes, cascos, lentes, máscaras, petos, protectores de oídos, etc. También incluye la protección externa y el mantenimiento preventivo del equipo.**
- ***El refuerzo de las reglas,* porque los mejores reglamentos y reglas no bastan para reducir los accidentes si no son continuamente reforzados, aplicados y cobrados. Se debe proporcionar alguna suerte de realimentación intensiva.**

- *Entrenamiento.* El entrenamiento en seguridad reduce los accidentes porque prepara a los nuevos colaboradores instruyéndoles en prácticas y procedimientos para evitar posibles riesgos y para trabajar desarrollando sus propensiones hacia la seguridad en el trabajo.
- *Refuerzo positivo.* Un programa de seguridad basado en el refuerzo positivo mejora la seguridad en el trabajo.[31] Los objetivos de la reducción de accidentes se deben formular en conjunto con los colaboradores y deben tener una amplia difusión y comunicación de los resultados. Muchas empresas adoptan el lema de cero accidentes y exhiben carteles con el número de días sin accidentes. Algunas prácticas que encontramos con frecuencia son las reuniones periódicas con grupos de colaboradores para discutir casos y ejemplos, las cuales propician la diferenciación entre los comportamientos correctos y los incorrectos en situaciones de peligro, además de la presentación de gráficos de frecuencia y la localización de accidentes, así como elaborar una lista de reglas de seguridad personal (lo que se debe hacer o no en situaciones de riesgo).

Costos de los accidentes

Hablar de costos cuando los accidentes implican vidas humanas parece una broma de humor negro. La vida y la integridad física de una persona son cosas que no se pagan con nada. Sin embargo, además de las lamentables pérdidas humanas, los accidentes también provocan pérdidas económicas al accidentado, a su familia, a la organización y a la sociedad. El accidente representa un factor muy negativo y sus causas y costos se deben analizar para eliminar las eventuales condiciones inseguras o actos inseguros. El seguro de accidentes de trabajo sólo cubre erogaciones como los gastos médicos y las indemnizaciones al accidentado, pero no repone la capacidad humana para trabajar ni la integridad física de las personas accidentadas.

El costo indirecto del accidente de trabajo, según la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT), implica todos los gastos de producción, los gastos generales, las utilidades perdidas y los demás factores cuya

incidencia varía dependiendo del tipo de industria. El Instituto Nacional de Seguridad Social del Brasil (INSS) incluye los siguientes elementos en el costo indirecto del accidente de trabajo: gastos del primer tratamiento médico, gastos sociales, costo del tiempo perdido por la víctima, pérdida por disminución del rendimiento profesional cuando el accidentado regresa al trabajo, pérdida por el menor rendimiento del trabajador que sustituye temporalmente al accidentado, cálculo del tiempo perdido por los compañeros de trabajo al acudir a auxiliar a la víctima, etcétera.

En varios países se acepta que la proporción entre el monto del costo indirecto y el directo es de 4 a 1; el costo indirecto representa cuatro veces el costo directo del accidente de trabajo, por no hablar de la tragedia personal y familiar que el accidente de trabajo suele provocar como consecuencia.

Si las organizaciones buscan eficiencia, eficacia y utilidades, deben estar dispuestas a invertir para crear condiciones que excedan las condiciones exigidas por ley, precisamente para ser eficientes, eficaces y lucrativas. La falta de inversión en seguridad cuesta muy caro.

EVALUACIÓN CRÍTICA

¿CUÁNTO CUESTA UN ACCIDENTE?

Los accidentes le cobran muy caro a las vidas humanas y también a las organizaciones. La Occupational Safety and Health Administration (OSHA) de Estados Unidos hizo un cálculo con base en estadísticas y llegó a la conclusión de que un accidente serio provoca, en promedio, costos del orden de 23 000 dólares. En la Norma Reglamentaria Núm. 18, la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT) establece los conceptos de costo directo e indirecto del accidente de trabajo. El costo directo del accidente es el total de los gastos que se derivan de las obligaciones con las personas expuestas a los riesgos inherentes al ejercicio del trabajo, como gastos por asistencia médica y hospitalaria para los accidentados, indemnizaciones por pagos diarios de licencia o por incapacidad permanente. En general, estos gastos son cubiertos por las compañías de seguros, las cuales cubren los gastos, pero no la vida ni la salud de las personas.

Evaluación del programa de higiene y seguridad en el trabajo

Los programas de higiene y seguridad ahora reciben mucha atención. Con el respeto y la consideración por las personas, también se debe analizar el aspecto financiero. Las consecuencias de programas inadecuados son visibles: aumento del ausentismo y la rotación de personal, elevado índice de separaciones por enfermedad o accidentes, aumento de las primas de los seguros, elevación de los costos laborales, mayores indemnizaciones pagadas por accidentes o enfermedades profesionales, costos judiciales más altos, presiones de los sindicatos y la sociedad y hasta la negativa de los clientes para adquirir productos de empresas que contaminan la naturaleza y depredan el capital humano.

Los especialistas en recursos humanos y los administradores deben monitorear el programa de higiene y seguridad en términos de costos/beneficios, pero, sobre todo, el programa debe contar con la participación de todos los colaboradores. Además, se debe juzgar con criterios como la mejora en el desempeño en el trabajo, la reducción de las separaciones por accidentes o enferme-

NOTAS

¿SABE USTED QUÉ HACE LA COMISIÓN INTERNA DE PREVENCIÓN DE ACCIDENTES?

La Comisión Interna de Prevención de Accidentes (CIPA) es un requisito legal impuesto por la Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT) en el Brasil. La mitad de los componentes de la CIPA los nombra la empresa y a la otra la eligen periódicamente los trabajadores. La CIPA es la encargada de señalar los actos inseguros de los trabajadores y las condiciones de seguridad que existen en la organización. Se ocupa de fiscalizar lo que ya existe, mientras que los especialistas de recursos humanos señalan las soluciones. La CIPA tiene especial importancia para los programas de seguridad de las pequeñas y medianas empresas.

CASO DE APOYO

EL PROGRAMA DE SEGURIDAD DE LAS TINTORERÍAS[32]

Lavar ropa es un arte que exige técnica y talento. Por lo general, las tintorerías son pequeñas empresas que atienden a los clientes ofreciendo calidad, rapidez y confianza en sus servicios. En este tipo de negocio, 80% de la fórmula del éxito está compuesta por las personas y el resto por las máquinas. La seguridad de las personas y la salud ocupacional son los puntos más importantes en las tintorerías. Cada establecimiento funciona como una pequeña unidad fabril en la cual las máquinas utilizan vapores a alta presión y aire comprimido para lavar y planchar la ropa a altas temperaturas en entornos húmedos y escurridizos. El local de trabajo tiene mucho ruido debido al funcionamiento de las máquinas y el aire es denso y cargado de vapores químicos, porque el proceso de lavado de la ropa utiliza productos cáusticos. Para eliminar las impurezas de la ropa, las calderas de alta temperatura cuecen continuamente solventes químicos, que son reutilizados y reciclados. El proceso lo desempeñan máquinas y trabajo humano. La exposición a accidentes es grande. Si se comete un error —como inyectar demasiado vapor— los líquidos hierven y los solventes químicos entran en un estado de ebullición y erupción que puede provocar quemaduras a los colaboradores. La peligrosidad y la insalubridad son características de estos centros de trabajo.

La elevada incidencia de accidentes de trabajo debidos a los riesgos involucrados, además de las posibilidades de desperdicios de productos químicos, obliga a las tintorerías a implantar reglamentos internos muy rígidos sobre la conducta de los trabajadores, quienes deben utilizar equipos individuales de protección, como delantales, ropa, guantes, lentes, protectores auriculares, etc. Las tintorerías colocan letreros que recuerdan a los trabajadores cómo deben trabajar con productos químicos a fin de evitar el desperdicio y los accidentes. El problema crónico es la falta de disposición de los trabajadores a utilizar sus equipos de protección, que los transforman en verdaderos espantos. No todos los productos químicos exigen ropa de seguridad, pero algunos —como los ácidos hidrofluorídricos utilizados para sacar manchas de la ropa— son peligrosos. La ropa de seguridad es incómoda, los molestos lentes disminuyen la visibilidad y los protectores auriculares reducen la capacidad de oír. Además, no son nada elegantes. Por ello, los trabajadores no siempre están dispuestos a usarlos, haciendo que los jefes deban supervisarlos permanentemente y exigirles con contundencia que los utilicen.

PREGUNTAS

1. **¿Cómo se pueden identificar las condiciones de riesgo a eliminar?**
2. **¿Cómo se pueden establecer procedimientos para evitar accidentes?**
3. **¿Usted qué sugiere para aumentar la seguridad en el trabajo?**
4. **¿De qué modo comunicaría la obligatoriedad de los equipos de seguridad?**


VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

BATERÍAS MÁXIMA

Gabriela quería implantar un programa de higiene y seguridad válido para Baterías Máxima.

¿Usted cómo la ayudaría a definir un plan global?

dad y la reducción de acciones disciplinarias. El programa no necesariamente debe ser el más costoso, sino aquel que produzca mejores resultados para la organización y para las personas. Es imprescindible establecer sus enfoques y criterios, como la mejora de la productividad, la ausencia de accidentes y enfermedades profesionales, el número de días sin accidentes, el entrenamiento intensivo de los gerentes y de todos los colaboradores, las reuniones de seguridad, las instalaciones médicas y la intensa participación de la alta dirección.

Calidad de vida en el trabajo

La higiene y la seguridad desde el punto de vista físico y ambiental existen al lado del bienestar psicológico y social. El término calidad de vida en el trabajo (CVT) fue acuñado por Louis Davis[33] en la década de 1970, cuando desarrollaba un proyecto sobre el diseño de puestos. Según él, el concepto se refiere a una preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades. Algunos autores europeos desarrollaron otros conceptos dentro del enfoque sociotécnico[34] y de la democracia industrial.[35] Hoy en día, el concepto de calidad de vida en el trabajo incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del centro de trabajo.[36] La CVT asimila dos posiciones antagónicas: por una parte las reivindicaciones de los colaboradores en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por la otra, los intereses de las organizaciones en cuanto a los efectos que potencian la productividad y la calidad.

La CVT se ha utilizado como indicador de las experiencias humanas en el centro de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo. El concepto de CVT implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones. La competitividad de la organización —y, obvio, la calidad y la productividad— pasan obligatoriamente por la CVT. Para atender al cliente externo, la organización no debe olvidar al cliente interno. Esto significa que, para satisfacer al cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a sus colaboradores encargados del producto o servicio que ofrecen. Como dice Claus Möller, consultor danés: coloque a los empleados en primer lugar y ellos colocarán a los consumidores en primer lugar. La organización que invierte en el colaborador está, en realidad, invirtiendo indirectamente en el cliente. La administración de la calidad total en las organizaciones depende de la optimización del potencial humano, la cual está en manos de lo bien que se sientan las personas al trabajar en la organización. La CVT representa la medida en que los miembros de la organización son capaces de satisfacer sus necesidades personales por medio de su trabajo en la organización.

Componentes de la CVT

La calidad de vida en el trabajo es una construcción compleja que envuelve una constelación de factores, como:

1. La satisfacción con el trabajo ejecutado.
2. Las posibilidades de futuro en la organización.
3. El reconocimiento por los resultados alcanzados.
4. El salario percibido.
5. Las prestaciones recibidas.
6. Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
7. El entorno psicológico y físico del trabajo.
8. La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
9. Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente.

La CVT implica aspectos intrínsecos (contenido) y extrínsecos (contexto) del puesto. Afecta a las actitudes personales y a los comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal, como la motivación para el trabajo, la adaptación a los cambios en el entorno laboral, la creatividad y el afán por innovar o aceptar cambios y, sobre todo, agregar valor a la organización.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

LA SALUD ES UN NEGOCIO[37]

Shell es una compañía que invierte mucho en mejorar la calidad de vida en el trabajo (CVT) de sus colaboradores para obtener una mayor productividad. La compañía aplicó una encuesta a 60% de sus trabajadores con el propósito de determinar el perfil de salud y los factores de riesgo. La investigación formó parte de un programa para mejorar la CVT, instituido desde 1961. Los datos revelan que la mayoría de los empleados de la empresa son sedentarios, obesos, están estresados, indebidamente alimentados y son hipertensos sin saberlo. El gerente del programa de

salud afirma que ese perfil no difiere del que corresponde al colaborador de otras empresas. Entre los 1 846 colaboradores consultados, 96% tenía una dieta inadecuada, con alto consumo de grasas y azúcar, 80% es sedentario y 71% presenta sobrepeso, 17% es hipertenso y 30% recurre a la automedicación. El punto positivo fue la reducción del porcentaje de fumadores, que bajó de 33 a 26%.

Con esta encuesta, la Shell tiene una actitud proactiva para ofrecer al colaborador una mejoría en las condiciones de salud y prevención de enfermedades. Esto no es paternalismo, porque la empresa sabe que el colaborador motivado, satisfecho, integrado y sano garantiza una mayor productividad y menores costos por enfermedad.

La estrategia de Shell es invertir en la instalación de restaurantes especializados en platillos saludables y en gimnasios en las unidades que no cuenten con un club deportivo. Otra estrategia es instituir un programa experimental de bienestar para grupos. La empresa cuenta con un equipo de terapeutas para ayudar a los colaboradores que tienen problemas afectivos (como divorcio, fallecimiento del cónyuge, parientes enfermos, etc.). Comparte prioridades con los llamados "programas de ayuda a los empleados" que se aplican en Estados Unidos.

Modelos de la calidad de vida en el trabajo

El desempeño del puesto y el clima de la organización representan factores importantes que determinan la calidad de vida en el trabajo. Si ésta fuera mala, conducirá a la alienación del empleado y a su insatisfacción, mala voluntad, disminución de la productividad, comportamientos contraproducentes (como ausentismo, rotación, robo, sabotaje, militancia sindical, etc.).[38] Una buena calidad conducirá a un clima de confianza y respeto mutuo, en el cual las personas propenden a aumentar sus aportaciones y a elevar sus posibilidades de éxito psicológico, mientras que la gerencia tiende a reducir los mecanismos rígidos de control social.

Puesto que la importancia de las necesidades humanas varía de acuerdo con la cultura de cada individuo y de cada organización, la CVT no sólo está en función de las características individuales (necesidades, valores, expectativas) o situaciones (estructura organizacional, tecnología, sistemas de recompensas, políticas internas) sino, sobre todo, por la actuación sistémica de las características individuales y organizacionales. Ello explica por qué diversos autores presentan modelos de CVT. A continuación veremos los tres más importantes, que son el modelo de Nadler y Lawler, el de Hackman y Oldhan y el de Walton.

LA ARH HOY EN DÍA

MODELO DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO DE NADLER Y LAWLER[39]

Según Nadler y Lawler, la calidad de vida en el trabajo se basa en cuatro aspectos:

1. **La participación de los colaboradores en las decisiones.**
2. **La reestructuración del trabajo en razón del enriquecimiento de las tareas y de los grupos autónomos de trabajo.**
3. **La innovación del sistema de recompensas de modo que influya en el clima de la organización.**
4. **La mejora del entorno laboral por cuanto se refiere a las condiciones físicas y psicológicas, el horario de trabajo, etcétera.**

La calidad de vida en el trabajo mejorará en la medida en que incrementen estos cuatro aspectos.

LA ARH HOY EN DÍA

EL MODELO DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO DE HACKMAN Y OLDHAN[40]

Hackman y Oldhan presentan un modelo de la calidad de vida en el trabajo que abordamos en el capítulo dedicado al diseño de puestos. Según ellos, las dimensiones del puesto producen estados psicológicos críticos que conducen a resultados personales y laborales que afectan la CVT. Las dimensiones del puesto son:

1. ***Variedad de habilidades.* El puesto debe requerir diferentes y variadas habilidades, conocimientos y competencias de la persona.**
2. ***Identidad de tarea.* El trabajo debe ser realizado de principio a fin por una persona para que pueda percibir su resultado.**

3. ***Significado de la tarea.*** **La persona debe tener una clara percepción de las consecuencias y las repercusiones que su trabajo tiene en el trabajo de otras.**
4. ***Autonomía.*** **La persona debe tener la responsabilidad personal de planificar y ejecutar las tareas y autonomía propia e independencia para su desempeño.**
5. ***Realimentación del propio trabajo.*** **La tarea debe proporcionar realimentación de regreso a la persona para que ésta pueda autoevaluar su desempeño.**
6. ***Realimentación extrínseca.*** **Los superiores jerárquicos o los clientes deben proporcionar realimentación por el desempeño de la tarea.**
7. ***Interrelación.*** **La tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos.**

Según los autores, las dimensiones del puesto son determinantes de la calidad de vida en el trabajo porque ofrecen recompensas intrínsecas que producen satisfacción en el trabajo y automotivan a las personas para trabajar. Con el fin de diagnosticar el trabajo, Hackman y Oldhan utilizan un modelo de investigación basado en un inventario de diagnóstico de las características del puesto, el cual permite medir el grado de satisfacción y de motivación interna para el diagnóstico de la CVT.

LA ARH HOY EN DÍA

EL MODELO DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO DE WALTON[41]

Según Walton, existen ocho factores que afectan la calidad de vida en el trabajo, a saber:

1. ***Compensación justa y adecuada.*** **La justa distribución de la compensación depende de qué tan adecuada sea la remuneración por el trabajo que desempeña la persona, de la equidad interna (el equilibrio entre las remuneraciones dentro de la organización) y de la equidad externa (el equilibrio con las remuneraciones del mercado de trabajo).**
2. ***Condiciones de seguridad y salud en el trabajo.*** **Éstas incluyen las dimensiones de la jornada laboral y el entorno físico adecuado para la salud y el bienestar de la persona.**
3. ***Utilización y desarrollo de capacidades.*** **Se deben brindar oportunidades para satisfacer la necesidad de utilizar las habilidades y los conocimientos del trabajador, para desarrollar su autonomía y autocontrol y para obtener información sobre el proceso total del trabajo, así como realimentación acerca de su desempeño.**
4. ***Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad.*** **Se debe ofrecer la posibilidad de hacer carrera en la organización, de crecimiento y desarrollo personal y de seguridad de un empleo duradero.**
5. ***Integración social en la organización.*** **Esto implica eliminar barreras jerárquicas que marcan distancias, brindar apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de prejuicios.**
6. ***Constitucionalismo.*** **Se entiende como la institución de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima democrático dentro de la organización.**
7. ***Trabajo y espacio total de vida.*** **El trabajo no debe absorber todo el tiempo ni la energía del trabajador en detrimento de su vida familiar y particular, de su tiempo de ocio y sus actividades comunitarias.**
8. ***Relevancia social de la vida laboral.*** **El trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona por formar parte de una organización; la cual debe tener una actuación y una imagen delante de la sociedad, responsabilidad social, responsabilidad por los productos y servicios que ofrece, prácticas de empleo, reglas bien definidas de funcionamiento y de administración eficiente.**

La figura 15.4 presenta los ocho factores y sus respectivas dimensiones.

Si vemos la calidad de vida en el trabajo bajo un prisma más amplio, entenderemos que ésta constituye una dosis perfecta de aglutinación de los talentos involucrados, que gozan de facultades, y la arquitectura organizacional correspondiente (organización de trabajo en equipo), una cultura organizacional amigable e incluyente y un estilo de administración democrática y participativa, como muestra la figura 15.5.

Factores de la calidad de vida en el trabajo:	Dimensiones:
1. Compensación justa y adecuada	1. Renta (salario) adecuada para el trabajo 2. Equidad interna (compatibilidad interna) 3. Equidad externa (compatibilidad externa)
2. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo	4. Jornada laboral 5. Entorno físico (seguro y saludable)
3. Utilización y desarrollo de capacidades	6. Autonomía 7. Significado de la tarea 8. Identidad de la tarea 9. Variedad de habilidades 10. Realimentación y reinformación
4. Oportunidades de crecimiento y seguridad	11. Posibilidad de hacer carrera 12. Crecimiento profesional 13. Seguridad de empleo
5. Integración social en la organización	14. Igualdad de oportunidades 15. Relaciones interpersonales y grupales 16. Sentido comunitario
6. Garantías constitucionales	17. Respeto a las leyes y los derechos laborales 18. Privacidad personal 19. Libertad de expresión 20. Normas y rutinas claras de la organización
7. Trabajo y espacio total de vida	21. Papel equilibrado del trabajo en la vida personal
8. Relevancia social de la vida en el trabajo	22. Imagen de la empresa 23. Responsabilidad social por los productos/servicios 24. Responsabilidad social por los empleados

Figura 15.4 *Modelo de la calidad de vida en el trabajo de Walton.*

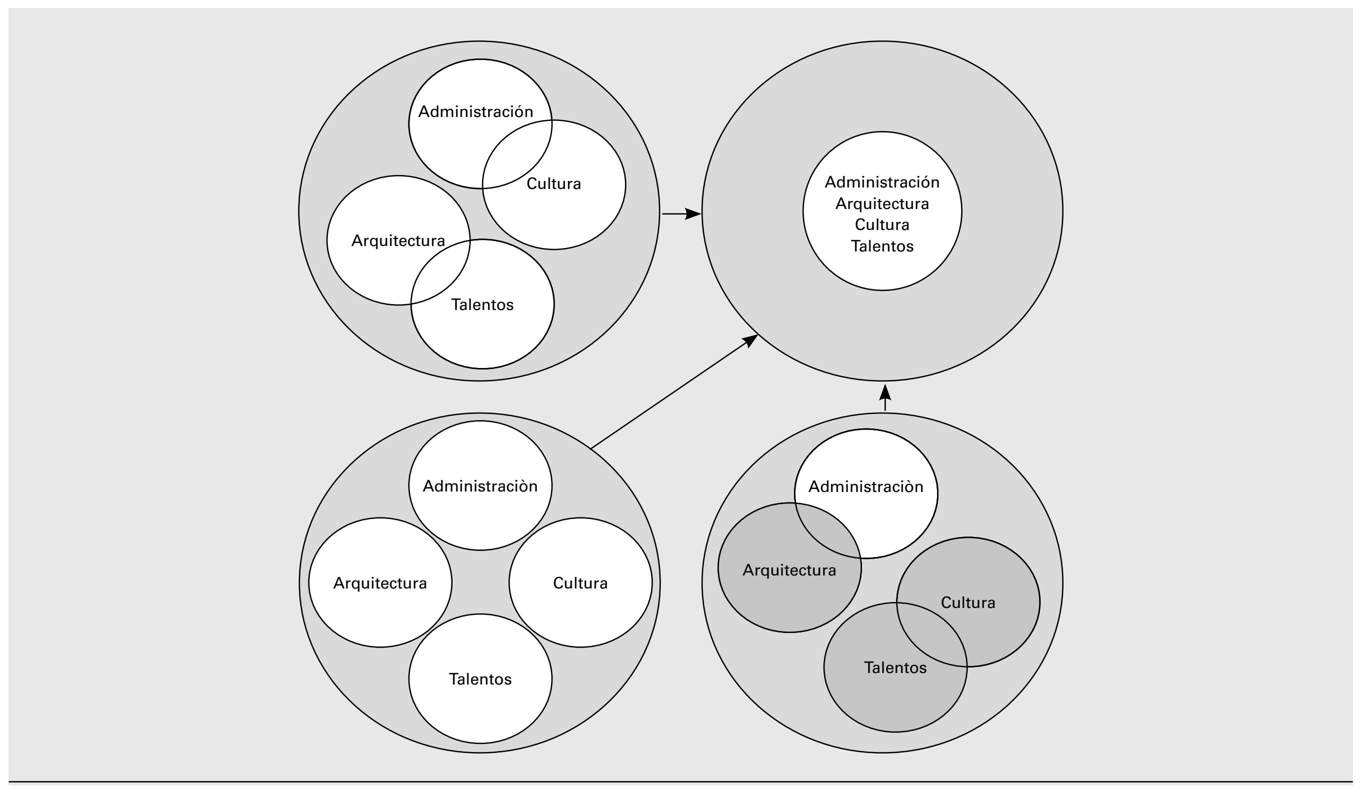


Figura 15.5 *La dosis perfecta para la CVT: convergencia.*

Milkovich y Boudreau[42] plantean que la calidad de vida en el trabajo parte del reconocimiento de que una persona bien entrenada y bien posicionada en la empresa está en mejor condición para identificar problemas difíciles de localizar por cuanto se refiere a la calidad del producto o cómo se debe hacer el trabajo. Luego entonces, la calidad de vida en el trabajo es esencial para crear un espíritu de ciudadanía organizacional como en los programas de calidad total en las organizaciones.

Programas de bienestar de los colaboradores

Las organizaciones que procuran prevenir los problemas de salud de sus trabajadores son las que adoptan programas de bienestar. El carácter profiláctico de estos programas parte de que se reconoce su efecto en el comportamiento de los trabajadores y el estilo de vida fuera del trabajo, fomentando que las personas mejoren su salud. También sirven para reducir los elevados costos por concepto de salud. En 1980 cerca de la mitad de todas las unidades de negocios de Estados Unidos, que tenían menos de 50 trabajadores, ofrecía algún tipo de programa de bienestar y hay una tendencia a que se acelere su oferta.

Por lo habitual, un programa de bienestar tiene tres componentes:[43]

1. Ayudar a los trabajadores a identificar posibles riesgos de salud.
2. Enseñar a los trabajadores cuáles son los riesgos de salud, como presión arterial elevada, fumar, obesidad, dieta pobre y estrés.
3. Fomentar que los trabajadores cambien su estilo de vida, haciendo ejercicio, alimentándose debidamente y vigilando su salud.

En resumen, los procesos para retener a los talentos son fundamentales en el resultado global de los proce-

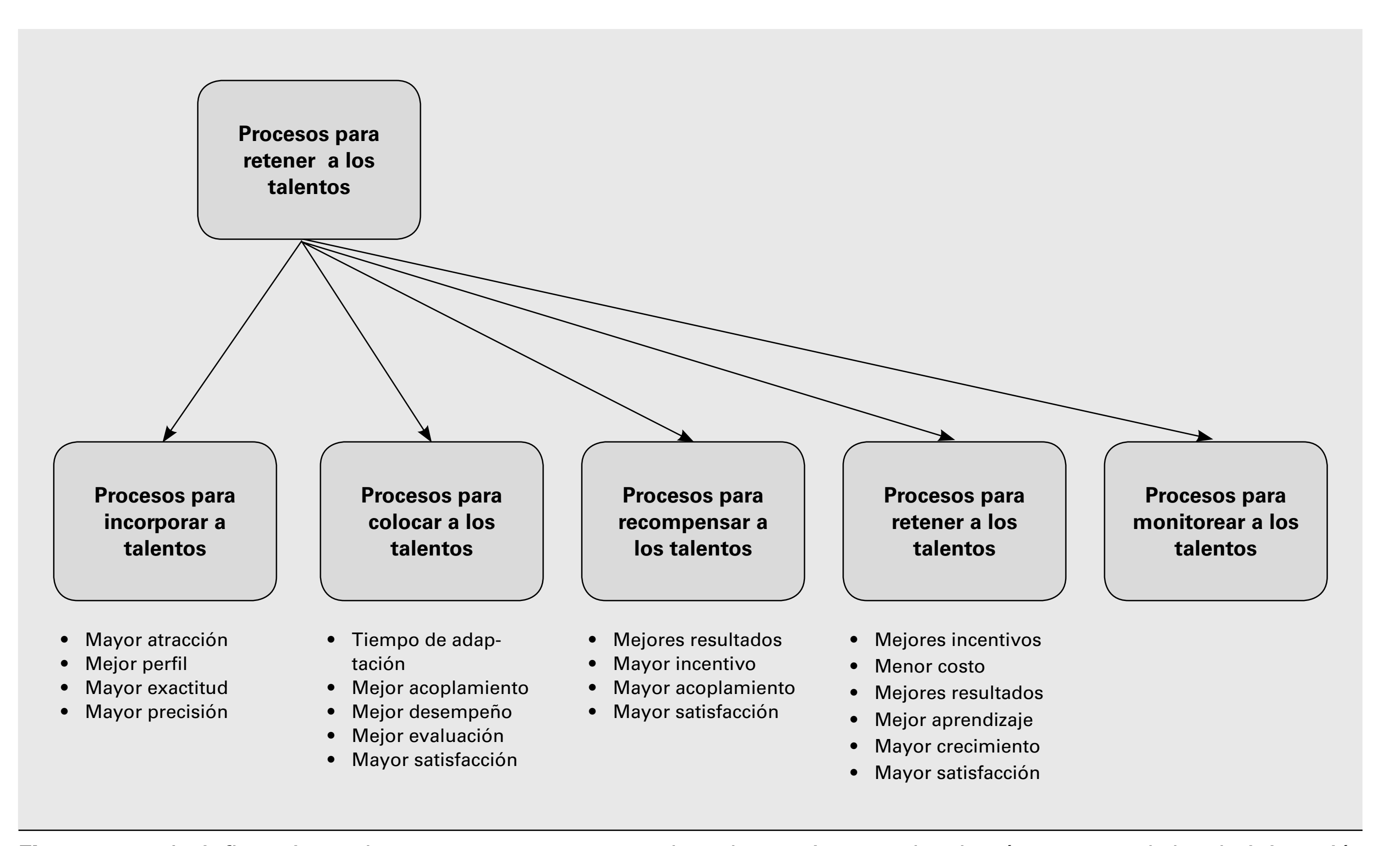


Figura 15.6 *La influencia que los procesos para retener a los talentos tienen en los demás procesos de la administración de recursos humanos.*

EVALUACIÓN CRÍTICA

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Muchos programas de bienestar son baratos, basta con proporcionar información acerca de las calorías de la ingestión diaria de alimentos o de la cantidad de calorías que exige el organismo humano. También se puede brindar información acerca de clínicas para la reducción de peso, de ejercicios físicos, de dietas de alimentación, etc. Otros programas son más caros, como los gimnasios que ofrece IBM. El programa de bienestar de Xerox incluye un gimnasio, instructores de ejercicios físicos, instrucción sobre el tabaquismo, el abuso de sustancias químicas, el control de peso y la alimentación, además de instalaciones para la gimnasia, piscinas y pistas para correr. Estas organizaciones extrapolan y sobrepasan el simple centro de trabajo y ofrecen algo más a sus trabajadores. La función social de la organización reside en eso: colaborar al desarrollo de las personas y de la comunidad de manera responsable, porque de nada sirve ser una isla de prosperidad en medio de un océano de pobreza.

sos de la administración de recursos humanos porque garantizan que las personas continúen en la organización. En realidad, todos los procesos que hemos abordado hasta ahora —incorporar, colocar, recompensar, desarrollar y retener a las personas— sientan las bases para que la administración de recursos humanos pueda contribuir al éxito de la organización. La figura 15.7 nos presenta una muestra de lo anterior.

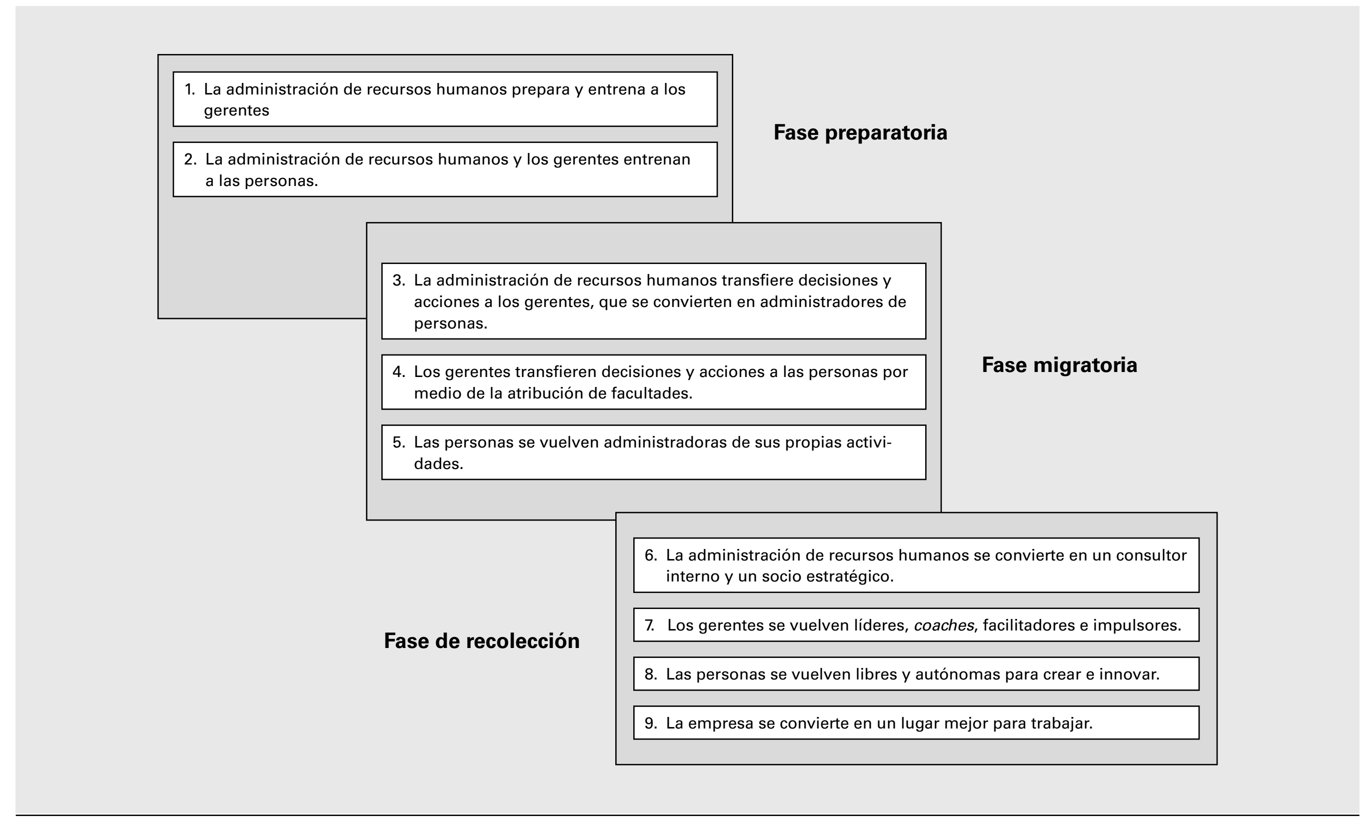


Figura 15.7 *Las fases preparatoria, migratoria y de recolección de resultados que se derivan de la administración de recursos humanos.*

LA ARH HOY EN DÍA

LA PERCEPCIÓN DEL ENTORNO LABORAL[44]

El famoso Families and Work Institute efectuó un estudio nacional del entorno laboral cambiante para analizar las percepciones de los trabajadores asalariados acerca de sus trabajos y sus ideas respecto a las características deseables del empleo. A continuación se presentan las razones que consideraron las "más importantes" en la decisión de aceptar un empleo:

Comunicaciones abiertas	**65%**
Efecto en la familia y la vida personal	**60%**
Naturaleza agradable del trabajo	**58%**
Calidad de la administración	**58%**
Actitud del supervisor	**58%**
Control constante del trabajo	**55%**
Adquisición de nuevas habilidades	**55%**
Seguridad en el trabajo	**54%**
Calidad de los compañeros	**53%**
Lugar de trabajo	**50%**
Trabajo estimulante	**50%**
Políticas que apoyan a la familia	**46%**
Prestaciones sociales	**43%**
Control de la programación del trabajo	**38%**
Posibilidad de progresar	**37%**
Salarios o ingresos	**35%**
Acceso a la toma de decisiones	**33%**
Aspectos que ninguna otra empresa ofrece	**32%**
Oportunidad para llegar a puestos administrativos	**26%**
Tamaño de la organización	**16%**

CASO PARA DISCUSIÓN

LAS EMPRESAS MÁS ADMIRADAS DEL MUNDO[45]

La revista *Fortune* publica cada año la lista de las empresas más admiradas del mundo, según la investigación del Hay Group. Las campeonas nacionales son:

	CALIFICACIÓN	NEGOCIO
Estados Unidos		
Pfizer	8.58	Farmacéutico
P&G—Procter & Gamble	8.54	Saborizantes y cosméticos
3M	8.39	Imagen y equipo de oficina
GE—General Electric	8.37	Electrónica y equipo eléctrico
Gillette	8.26	Saborizantes y cosméticos
Inglaterra		
Royal Dutch/Shell Group	7.81	Refinación de petróleo
British Petroleum	7.49	Refinación de petróleo
Unilever	7.02	Alimentación
ICI—Imperial Chemical Industries	6.63	Química
HSBC Holdings	6.61	Banco comercial

	CALIFICACIÓN	NEGOCIO
Francia		
L'Óreal	7.59	Jabones y cosméticos
LVMH	6.24	Jabones y cosméticos
Grupo Danone	6.16	Alimentación
Total	6.10	Refinación de petróleo
Alcatel	5.81	Electrónica y equipo eléctrico
Alemania		
Daimler-Benz	7.56	Automóviles
BMW	7.05	Automóviles
Bayer	7.01	Química
Henkel	6.75	Jabones y cosméticos
Basf	6.75	Química
Japón		
Toyota Motor	7.69	Automóviles
Sony	7.27	Electrónica y equipo eléctrico
Honda Motor	6.98	Automóviles
Canon	6.79	Imagen y equipo de oficina
Fuji Photo Film	6.49	Imagen y equipo de oficina
Europa (otros países)		
Nestlé (Suiza)	7.31	Alimentación
ABB—Asea Brown Boveri (Suiza)	7.10	Electrónica y equipo eléctrico
LM Ericsson (Suecia)	7.08	Electrónica y equipo eléctrico
ABN-Amor (Suiza)	6.56	Banco comercial
Philips Electronics (Holanda)	6.25	Electrónica y equipo eléctrico
Asia (menos Japón)		
News Corporation (Australia)	6.03	Entretenimiento
Singapore Airlines (Singapur)	5.62	Aviación
Samsung Electronics (Corea del Sur)	4.85	Electrónica y equipo eléctrico
Swire Pacific (Hong Kong)	4.58	Aviación
SK (Corea del Sur)	4.46	Refinación de petróleo

Todas estas compañías son admiradas por su agilidad en un mundo globalizado y turbulento. Todas ellas responden rápida y creativamente cuando surgen las crisis o las oportunidades. Todas tienen un profundo respeto por los trabajadores como base para su continuado éxito global. En todas ellas, la calidad de vida en el trabajo es elevada. ¡Claro está! También son admiradas por sus propios trabajadores.

PREGUNTAS

1. **¿Usted conoce todas esas empresas? ¿Cuáles? ¿Qué piensa de ellas?**
2. **¿Qué aspectos positivos y negativos encuentra en ellas?**
3. **¿Cómo llegaron esas empresas a la cima en términos de admiración?**
4. **¿Cuáles son las características que las hacen admiradas en todo el mundo?**

Resumen del capítulo

La higiene y la seguridad en el trabajo se ocupan de prevenir enfermedades y accidentes relacionados con el trabajo. La higiene laboral se refiere a las condiciones del entorno laboral que garantizan la salud física y mental de las personas. Sus principales elementos son: entorno físico del trabajo (como iluminación, ventilación, temperatura, ruido) y el entorno psicológico (reducción de estrés), aplicación de principios de ergonomía y salud ocupacional. Los factores ambientales o los personales pueden provocar estrés en el trabajo y éste se puede reducir con medidas relativamente simples. La seguridad en el trabajo incluye la prevención de accidentes, de incendios y de robos. Los accidentes se clasifican como: sin separación, con separación (que incluye incapacidad temporal, parcial permanente o total y permanente) y muerte. Las estadísticas de accidentes tienen un índice de frecuencia y uno de gravedad. Las causas de los accidentes de trabajo son dos: condiciones inseguras y actos inseguros. Existen algunos rasgos de la personalidad que predisponen a sufrir accidentes. Los accidentes se previenen al eliminar las condiciones inseguras y reducir los actos inseguros. Los costos de los accidentes son muy elevados y, por lo mismo, se deben evaluar los costos/beneficios de los programas de higiene y seguridad. La calidad de vida en el trabajo (CVT) es un tema actual que merece gran atención. Existen varios modelos de CVT, pero ésta depende de varios aspectos, como la satisfacción en el trabajo. De ahí que se adopten programas para el bienestar de los trabajadores.

Ejercicios

1. Defina higiene laboral y sus principales puntos de actuación.
2. Comente los principales aspectos del entorno laboral físico y del psicológico.
3. Comente la aplicación de los principios de ergonomía. ¿Qué es la ergonomía?
4. Defina salud ocupacional. ¿Cómo funciona en nuestro país?
5. ¿Cuáles son las etapas de un programa de salud ocupacional?
6. ¿Cuáles son los principales problemas de salud en las organizaciones?
7. Explique el estrés laboral, sus fuentes principales y cómo reducirlo.
8. Presente un concepto de seguridad laboral y sus principales campos de actividad.
9. Defina accidente y prevención de accidentes. Clasifique los accidentes.
10. Explique el índice de frecuencia (IF) y el índice de gravedad (IG) y sus respectivas fórmulas. Proporcione ejemplos.
11. ¿Cómo formularía un programa de higiene y seguridad?
12. Explique los elementos que están presentes en todo accidente de trabajo.
13. Explique qué entiende por condiciones inseguras y por actos inseguros.
14. Explique cuáles son los rasgos de la personalidad que predisponen a los accidentes.
15. ¿Cómo se deben prevenir los accidentes? Explique.
16. Comente los costos directos e indirectos de los accidentes.
17. ¿Cómo se evalúa un programa de higiene y seguridad?
18. Presente un concepto de calidad de vida en el trabajo (CVT) y sus principales elementos.
19. Explique los modelos de la CVT de Nadler y Lawler y de Hackman y Oldhan.
20. Explique el modelo de la CVT de Walton.
21. Comente los programas de bienestar de los colaboradores.

Paseo por internet

Visite los sitios siguientes:

www.abvq.org.br
www.allbusiness.com
www.aqsinc.com
www.asq.org
www.bettermanagement.com
www.bmgi.com
www.eworkmarkets.com
www.fnq.org.br
www.hewitt.com
www.humancapitalinstitute.org
www.ilo.org
www.nsc.org
www.orgplus.com
www.osha.org
www.projectmanagement.hg.com
www.purebusiness.com
www.quaity.nist.gov

www.spiritOntheJob.com
www.workforce.com
www.worldatwork.com
www.worldatworksociety.com

Referencias bibliográficas

1. "Scope, Objectives and Functions of Occupational Health Programs", *Journal of the American Medical Association*, vol. 174, 1 de octubre de 1960, pp. 533-536.
2. Gloria C. Gordon y Mary Sue Henifin, "Health and Safety, Job Stress, and Shift Work", en H. Meltzer y Walter R. Nord (eds.), *Making Organizations Human and Productive*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1981, p. 322.
3. Robert T. Golembiewski y Robert F., *Munzenrider, Phases of Burnout: Development in Concepts and Applications*, Prager, Nueva York, 1988.
4. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1995, p. 649.
5. Adaptado de: Faye Rice, "Do You Work in a Sick Building?", *Fortune*, 2 de julio de 1990, p. 88.
6. Tomado de la revista *Veja*, núm. 1572, 11 de noviembre de 1998, p. 41.
7. Terry Beher y John Newman, "Organizational Stress, Employer Health, and Organizational Effectiveness: A Factor Analysis, Model, and Literature Reviews", *Personnel Psychology*, vol. 31, invierno de 1978, pp. 665-669.
8. Eric Sundstrom *et al.*, "Office Noise, Satisfaction, and Performance", *Environment and Behavior*, vol. 26, núm. 2, marzo de 1994, pp. 195-222.
9. Adaptado de: John M. Ivancevich, *Human Resource Management, op. cit.*, p. 640.
10. Andre DuBrin, *Human Relations: A Job Oriented Approach*, Reston, Reston, VA, 1978, pp. 66-67.
11. Karl Albrecht, *Stress and the Manager,* Spectrum, Englewood Cliffs, NJ, 1979.
12. Tomado de: George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1994, p. 729.
13. John M. Ivancevich, *Human Resource Management, op. cit.*, p. 649.
14. John M. Ivancevich, *Human Resource Management, op. cit.*, p. 643.
15. Willie Hammer, *Occupational Safety Management and Engineering*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1985, pp. 62-63.
16. Davis S. Thelan, Donna Ledgerwood y Charles F. Walters, "Health and Safety in the Workplace: A New Challenge for Business Schools", *Personnel Administrator*, vol. 30, núm. 10, octubre de 1985, p. 44.
17. Organización Mundial de la Salud, Organización de las Naciones Unidas.
18. National Safety Council, 1990.
19. Hilton Baptista, *Higiene e Segurança do Trabalho*, SENAI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Departamento Nacional, Divisão de Ensinio e Treinamento, Río de Janeiro, 1978, p. 15.
20. David S. Thelan, Donna Ledgerwood y Charles F. Walters, "Health and Safety in the Workplace: A New Challenge for Business Schools", *Personnel Administrator*, vol. 30, núm. 10, octubre de 1985, p. 44.
21. Adaptado de: "Developing a Workplace Safety and Health Program", *Occupational Safety and Health Agency*, Baltimore, Maryland, 1993, pp. 5-16.
22. Norman Maier, *Psychology and Industrial Organization*, Houghton-Mifflin, Boston, 1965, pp. 458-462.
23. Ernest McCormick y Joseph Tiffin, *Industrial Psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1974, p. 523.
24. Adaptado de: Gary Dessler, *Human Resource Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1997, p. 630.
25. Milton Blum y James Nayler, *Industrial Psychology*, Harper & Row, Nueva York, 1968, p. 522.
26. Dove Zohar, "Safety Climate in Industrial Organization: Theoretical and Implied Implications", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, febrero de 1980, p. 97.
27. Norman Maier, *op. cit.*, pp. 463-467; McCormick y Tiffin, *op. cit.*, pp. 533-536.
28. *Workers Compensation Manual for Managers and Supervisors*, Commerce Clearing House, Inc., Chicago, 1992, pp. 22-23,
29. S. Laner y R. J. Sell, "An Experiment on the Effect of Specially Designed Safety Posters", *Occupational Psychology*, vol. 34, 1960, pp. 153-169, en McCormick y Tiffin, *Industrial Psychology*, p. 536.
30. Adaptado de: David A. De Cenzo y Stephen P. Robbins, *Human Resource Management,* John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 425.
31. *Training Requirements of OSHA Standards*, febrero de 1976 y *Teaching Safety and Health in the Work Place*, U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration, 1976.
32. Adaptado de: Gary Dessler, *op. cit.*, p. 654 y Claudia Bredarioli, "Pequenas Aprendem a Evitar Accidentes de Trabalho", Painel de Negócios, *O Estado de S. Paulo*, 23 de junio de 1998, pp. P-1 y P-5.
33. Louis E. Davis, "The Design of Jobs", *Industrial Relations*, octubre de 1966, pp. 21-45.

34. Eric L. Trist, *The Socio-Technical Perspective*, Tavistock Publications, Londres, 1963.

35. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos, op. cit.*

36. David A. Nadler y Edward E. Lawler III, "Quality of Work Life: Perspectives and Directions", *Organizational Dynamics*, invierno de 1983.

37. Denise Chrispin Marin, "Empresa Transforma Saúde em Negócio", *Folha de S. Paulo,* Caderno de Empregos, 29 de enero de 1995, pp. 7.3.

38. J. Richard Hackman, J. L. Suttle, *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change,* Goodyear, Santa Monica, 1977.

39. David A. Nadler y Edward E. Lawler, III, "Quality of Work Life: Perspective and Directions", *Organizational Dynamics*, invierno de 1983.

40. J. Hackman y G. Oldhan, "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 1975.

41. Richard Walton, "Quality of Working Life: What is it?", *Sloan Management Review*, vol. 15, núm. 1, 1973, pp. 11-21.

42. George T. Milkovich y John W. Boudreau, *op. cit.*, p. 712.

43. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *Managing Human Resources,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1995, p. 587.

44. Sue Shellenbarger, "Work-Force Study Finds Loyalty Is Weak, Divisions of Race and Gender Are Deep", *The Wall Street Journal*, 3 de septiembre de 1993, p. B1.

45. Jeremy Kahn, "The World's Most Admired Companies", *Fortune*, 26 de octubre de 1998, pp. 76-94.

PARTE VII

Supervisar a las personas

Lo que verá a continuación

HEMOS LLEGADO AL ÚLTIMO DE LOS SEIS PROCESOS de la administración de recursos humanos. Dedicaremos esta parte a los procesos para supervisar a las personas dentro de las organizaciones. La palabra supervisar adquiere un significado especial en esta parte, que es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Preferimos la palabra supervisar en lugar de controlar porque evita el significado de la fiscalización externa y de la sujeción estricta a reglas y reglamentos impuestos. En una cultura democrática y participativa el autocontrol y la autonomía de las personas sustituyen al control externo para alcanzar metas y resultados.

Las organizaciones no operan en razón de simple improvisación ni funcionan por azar, sino que se rigen por determinados planes que tienen por objeto alcanzar objetivos, cumplir la misión y realizar la visión por medio de estrategias bien definidas. El comportamiento organizacional no puede ser casual ni errático, sino que debe ser deliberado y racional. Por lo mismo, las organizaciones deben hacer un esfuerzo considerable para supervisar sus diversas operaciones y actividades. Supervisar significa dar seguimiento a esas operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados. Los procesos de supervisión se aplican a las funciones que permiten alcanzar los objetivos en razón de la actividad de las personas que componen la organización. En este sentido, la función de *staff* del departamento de recursos humanos y la responsabilidad general de línea tienen tareas precisas. La función de *staff* consiste en diseñar sistemas para reunir y obtener los datos que abastecerán al sistema de información administrativa que sentará las bases para las decisiones de la gerencia de línea. Los gerentes y los colaboradores deben tener información en tiempo real para tomar decisiones y hacer que sucedan las cosas.

Los procesos de supervisión pueden ser objeto de un enfoque tradicional, en la medida que se ciñan al paradigma de la teoría X (desconfianza en las personas y control sobre su comportamiento, un esquema de con-

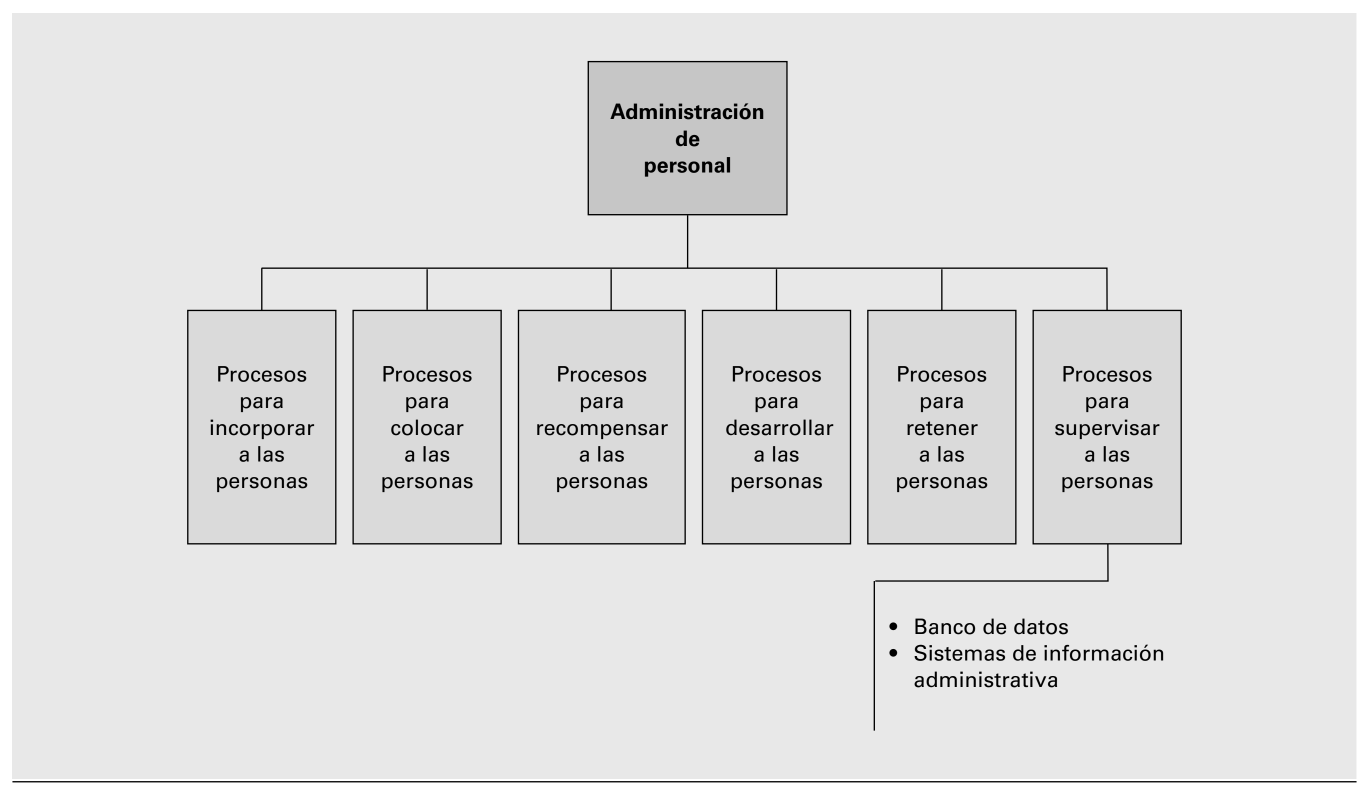


Figura VII.1 *Los seis procesos de la administración de recursos humanos.*

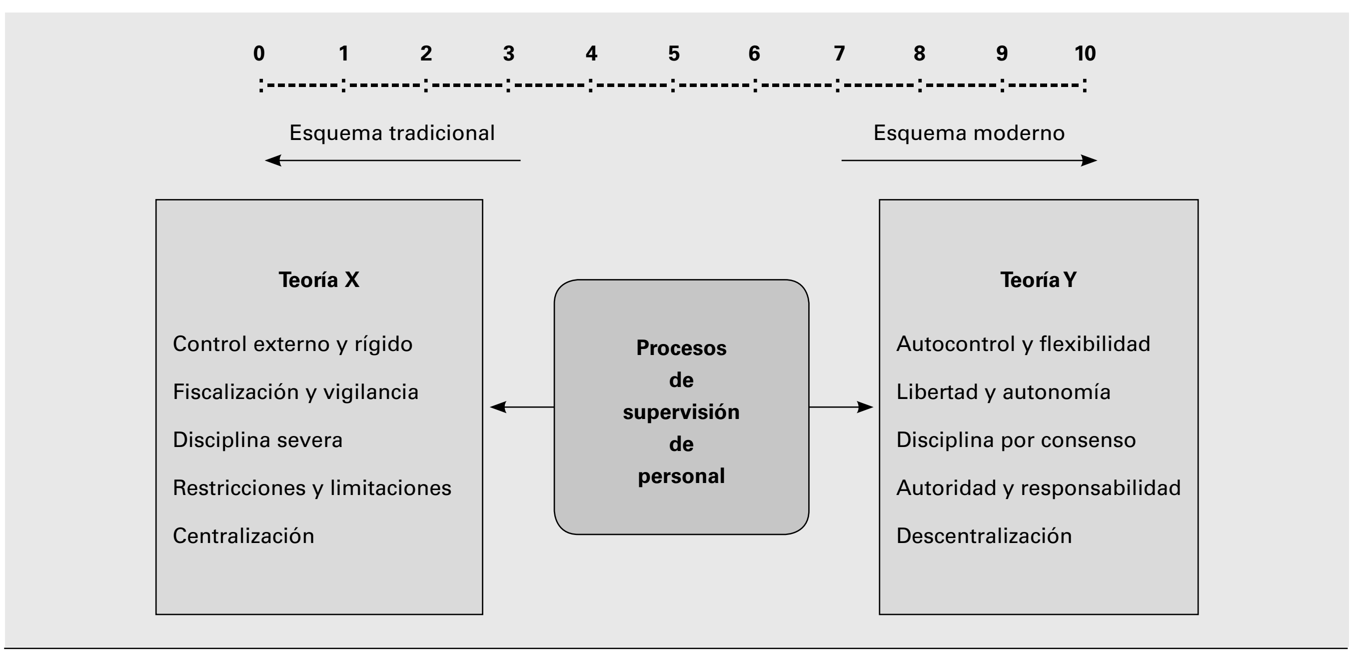


Figura VII.2 *¿Qué calificación daría a los procesos para supervisar a las personas en su organización?. Adaptado de: Idalberto Chiavenato,* Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações, *Atlas, São Paulo, 2004, p. 131.*

trol externo y rígido que las personas deben obedecer) que adopta una postura de fiscalización y vigilancia (para obligar a las personas a obedecer) por medio de un código de disciplina severa (para cercenar y sesgar su comportamiento) que impone restricciones y limitaciones (para mantener la dependencia de las personas) en un sistema centralizado (administrado por el órgano de recursos humanos). Además, la organización privilegia un sistema de castigos y sanciones.

En el otro extremo están los procesos de supervisión con un enfoque moderno, en la medida que se ciñan al paradigma de la teoría Y (confiar en las personas e incentivar su comportamiento), con un esquema de autocontrol y flexibilidad (atribuyendo facultades de decisión a las personas con total autonomía para desempeñarse) que adopta una postura de libertad y autonomía (para impulsar su iniciativa y creatividad) que ofrece la disciplina por consenso (deja a las personas y a los equipos en libertad para decidir) y plena autoridad y responsabilidad (para aumentar la participación y el compromiso de las personas) en un sistema totalmente descentralizado en las gerencias de línea y en los equipos de trabajo.

Esta séptima parte aborda la supervisión de las personas que trabajan en organizaciones. El objetivo principal es mostrar cómo las organizaciones establecen medios para supervisar el comportamiento de las personas dentro de un estilo democrático y participativo. En la actualidad el control deja de ser externo, impositivo y coercitivo para sustentarse en el conocimiento de las personas y en la información que reciben como realimentación de sus actividades y aportaciones a la organización.

En el capítulo 16 abordaremos los fundamentos de las bases de datos y los sistemas de información de los recursos humanos.

CAPÍTULO 16

BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir la necesidad de tener información sobre la administración de recursos humanos
- Conocer el formato adecuado del banco de datos de la administración de recursos humanos
- Describir los sistemas de información administrativa de la administración de recursos humanos
- Definir los sistemas de supervisión de la administración de recursos humanos
- Describir el balance social de las organizaciones

Lo que verá a continuación

- Comunicaciones internas
- Necesidad de información
- Base de datos de la administración de recursos humanos
- Sistemas de información de la administración de recursos humanos
- Sistemas de supervisión de la administración de recursos humanos
- Balance social

CASO INTRODUCTORIO

TRADICIÓN Y PASADO, S.A.

Genivaldo Pantaleão, el antiguo jefe de personal de Tradición y Pasado, S.A., era el típico ejemplo del jefe tradicional de personal. Contador de profesión, Genivaldo trata a las personas a partir de indicadores numéricos y de su deber y haber dentro de la compañía. En su opinión, de un lado están los buenos trabajadores, quienes no tienen ninguna anotación en su expediente individual, y del otro lado están los malos trabajadores, que no son puntuales ni asiduos, y que tienen varios registros y anotaciones de sus transgresiones al contrato de trabajo. Cada uno de los mil funcionarios de la compañía tiene un expediente individual en el Departamento de Personal, donde se anotan sus faltas, retrasos, advertencias e indicadores negativos, como en un cartel de protestas. Cuando el trabajador no tiene ninguna anotación, se presume que se trata de un empleado excelente, pues no hay nada que lo desacredite. El expediente individual es el depósito de las cuentas negativas de cada trabajador. Las cuentas positivas —como el buen desempeño, las buenas ideas, la solución de problemas de la empresa— son obligación de los empleados y no se consideran en esa extraña y tendenciosa contabilidad. Además, todo es estrictamente confidencial, guardado bajo siete llaves, en secreto absoluto. Nadie puede conocerlo.

Cuando Genivaldo se jubiló, fue sustituido por Regina de Oliveira. La primera medida que tomó Regina fue desburocratizar el viejo feudo, el Departamento de Personal; llamó a su equipo y realizó un cúmulo de cambios. Mandó quemar todos los expedientes individuales en una ceremonia pública y liberó espacio físico y tiempo de los trabajadores para otras actividades más constructivas, que agregaran valor a las personas y a la organización. Regina quería marcar en la imagen de los trabajadores —tanto los del Departamento de Personal como en los de toda la empresa— una nueva etapa, en la cual los tiempos de control coercitivo y restrictivo serían cosa del pasado. Ahora predominaría una nueva mentalidad democrática y abierta. No valía la pena guardar cosas del pasado negativo, pero sí era preciso tratar de cosas positivas para el presente y futuro. ¡Un paso adelante!

Los gerentes de línea diariamente toman decisiones acerca de sus colaboradores y, al mismo tiempo, tienen acceso a información sobre ellos y su trabajo, mientras que los especialistas en recursos humanos analizan e investigan información acerca de la fuerza de trabajo y de sus características y necesidades. Esto requiere de un sistema integrado de información que permita descentralizar el proceso de decisión en forma eficaz y eficiente.

Comunicaciones internas

Una organización se debe cimentar sobre una base sólida de información y de comunicación, y no sólo sobre una jerarquía de autoridad. Todas las personas —desde la base hasta la cúpula de la organización— deben asumir sus responsabilidades en razón de la información difundida. Drucker afirma que cada persona debe aprender a hacerse dos preguntas fundamentales: ¿qué información necesito para mi trabajo y de quién, cuándo y cómo la necesito?, la segunda: ¿qué información debo proporcionar a otros dado el trabajo que desempeñan, de qué forma y cuándo?[1] En plena era del conocimiento, las organizaciones necesitan, cada vez más, tener sistemas de información adecuados para lidiar con la complejidad ambiental y para transformar a sus colaboradores en asociados y agentes activos del cambio y la innovación.

Una de las estrategias más importantes para la administración de recursos humanos reside en una intensa comunicación y realimentación con los colaboradores. Un sistema de información debe proporcionar la visibilidad adecuada para que los gerentes de línea y los colaboradores puedan navegar y trabajar frente a metas y objetivos cambiantes y complejos. Imagine a un ejecutivo que trabaja en una organización global, con

productos y mercados esparcidos por todo el mundo. Él necesita tener visibilidad para mantener un nivel de calidad mundial en la administración de la fuerza de trabajo que está bajo su mando. Como las necesidades de recursos humanos de la organización cambian conforme a los imperativos que recibe del ambiente, depende de la tecnología de la información (TI) para tomar sus decisiones. Pero, además, la tecnología de la información que se necesita para sostener el sistema está en desarrollo rápido y constante; los avances tecnológicos permiten que los sistemas de información de recursos humanos sean sofisticados y accesibles y que estén abiertos a todos los clientes internos.

Por regla general, los gerentes de línea deben poner énfasis en la comunicación con los demás miembros de la organización, no sólo porque la comunicación es el medio primario para dirigir las actividades de la organización, sino también porque es la herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los colaboradores.

LA ARH HOY EN DÍA

¿QUÉ INFORMACIÓN SOBRE EL PERSONAL SE NECESITA?

1. **¿Qué tipos de decisiones sobre las personas toma usted regularmente?**
2. **¿Qué tipos de información necesita usted para esas decisiones?**
3. **¿Qué tipos de información recibe usted regularmente?**
4. **¿Qué tipos de estudios especiales solicita usted regularmente?**
5. **¿Qué tipos de información le gustaría recibir y no está recibiendo?**
6. **¿Qué información necesita cada día, semana, mes o año?**
7. **¿Sobre qué temas específicos le gustaría mantenerse informado?**
8. **¿Qué mejoras serán implantadas en el actual sistema de información de personal?**

EVALUACIÓN CRÍTICA

EL EJEMPLO DE LA CLÍNICA MAYO[2]

Hace más de 100 años dos hermanos, que eran médicos y cirujanos, decidieron fundar la primera clínica médica moderna en una pequeña ciudad rural del estado de Minnesota: la Clínica Mayo. Ellos no sabían nada de administración, pero eran excelentes en sus respectivas especialidades. Contrataron a varios especialistas para su clínica, quienes dependían directamente de cada uno de ellos. Cada mes el jefe de servicio analizaba y relataba lo que sucedía con cada paciente. En el informe también analizaba los cambios que se necesitaban, las nuevas competencias y las mejoras para perfeccionar los tratamientos de la clínica. Cada jefe de servicio —fuera ortopedista, urólogo u oftalmólogo— debía movilizar a su equipo para contribuir a la Clínica Mayo como un todo, con objeto de ayudar a lidiar con las necesidades de sus pacientes. Todo esto ocurrió antes de que llegara la computadora. Esa preocupación por mejorar la calidad proporcionó a la Clínica Mayo la respetable imagen pública que tiene.

En una institución basada en la información, las personas deben asumir la responsabilidad de la información que brindan a sus jefes y colegas y, sobre todo, la responsabilidad de instruirles en este sentido. Todos los miembros de la organización deben asumir esa responsabilidad y hacer que todos la comprendan perfectamente. Esto requiere que cada uno piense en aquello en lo que se debe ayudar a la organización y cuáles son los medios para que todos puedan contribuir a mejorar sus resultados. Todos los miembros se deben asegurar de que esa comprensión funcione de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y hacia todos los lados. Así se construye la confianza mutua. Las organizaciones están basadas en la confianza. Confianza significa que cada quién sabe lo que se espera de las personas. Confianza es la comprensión mutua. No sólo el amor mutuo o el respeto mutuo. Las personas deben saber que están dedicadas a las mismas causas. Eso significa convergencia y previsibilidad.

Necesidad de información

La administración de recursos humanos necesita procesar mucha información sobre las personas para que los especialistas del staff y los gerentes de línea tomen decisiones eficientes y adecuadas. El éxito de un programa de recursos humanos depende de la planificación y diseño del sistema de información. Cuanto mayor sea la cantidad de información relevante, tanto menor será la incertidumbre sobre la situación y mayor será la efica-

EVALUACIÓN CRÍTICA

¿CÓMO SE PROCESA LA INFORMACIÓN?[3]

Al igual que la revolución en las telecomunicaciones y la tecnología de la información, la ventaja competitiva corresponde a quienes tienen rapidez para actuar en el mercado y para hacer innovaciones antes que otros competidores. Las grandes compañías no son buenas para eso. Las burocracias no logran moverse con rapidez. Tienen atadas las manos y los pies. A no ser que las grandes compañías consigan reconstruirse y reestructurarse como un conjunto de pequeñas unidades estratégicas, jamás podrán ser competitivas. Hoy las 500 compañías más grandes de la lista de la revista *Fortune* representan tan sólo 10% de la economía de Estados Unidos. El 90% restante está en manos de pequeñas empresas, que son más ágiles e innovadoras.

Encontrar medios capaces para transformar informaciones dispersas en conocimiento productivo es uno de los mayores desafíos que afrontan las empresas. A pesar de los avances tecnológicos, el mayor obstáculo es la persistencia de la burocracia. Lo que se encuentra en los escritorios es papel. Mucho papel. Por tal motivo, Xerox estima que el consumo mundial de papel se duplica cada tres años.

Un estudio de Coopers & Lybrand sobre un escritorio estándar muestra números impresionantes:[4] cada documento llega a ser copiado 19 veces. Uno de cada 20 documentos se pierde, lo que equivale, en el mundo, a la pérdida de un documento cada 12 segundos. El costo por recrear cada documento perdido es de 250 dólares. Cada ejecutivo invierte cuatro semanas al año obteniendo información y documentos. En plena era del conocimiento todavía se pierde mucho dinero y tiempo en burocracia y papeleo. En Brasil, según la Asociación para el Manejo de la Imagen y la Información, la cantidad de información generada desde la prehistoria hasta la Segunda Guerra Mundial es equivalente a la producida en los pasados 50 años. En la actualidad, 95% de la información aún se procesa en papel, 4% en microfilmes o microfichas y sólo 1% en formato digital. Hay mucho por hacer en este terreno.

¿Cómo se puede extraer conocimiento productivo de información dispersa? Existen dos tendencias tecnológicas. De un lado, la diseminación de las intranet y del software para el trabajo en grupo (*groupware*) aprovechando la internet. Del otro, la digitalización de documentos, que ofrece disponibilidad de información en cualquier lugar. En el caso de la primera tendencia, la intranet permite reunir y acercar a personas distantes con gran ahorro de tiempo. Price Waterhouse tiene una base de datos que guarda todo el conocimiento de la empresa y 60 mil personas, en distintos lugares del mundo, acceden a ella. Ahora, en minutos, se puede encontrar información, cuyo acceso antes tomaba días. Souza Cruz cuenta con un *software* que administra los conocimientos de la empresa y es utilizado por 19 000 usuarios en el mundo; 2 500 de ellos en Brasil. Más de 100 grupos de discusión intercambian información por medio del correo electrónico. Sin embargo, los programas de colaboración o comunicación, por más interactivos que sean, todavía encuentran las barreras de la burocracia.

En el caso de la segunda tendencia están las inversiones en digitalización, principalmente en el área bancaria, donde la recuperación de información debe ser rápida. La Compañía Siderúrgica Nacional (CSN) gastó 3 millones de dólares en digitalizar imágenes de piezas de mantenimiento. Con ello, redujo el tiempo medio de reparación de las máquinas de 60 a 42 minutos. ¿Poca diferencia? Considerando que la CSN facturó 2 500 millones de dólares al año, cada minuto de espera representa una pérdida de 5 000 dólares. La tecnología digital es capaz de transformar información en conocimiento, una cuestión de supervivencia para las empresas. El formato digital ya está siendo reconocido en tribunales comerciales, en registros, en las haciendas federales, en archivos sobre automovilistas y en registros de funcionarios.

cia de las decisiones que se tomen. Antes los sistemas de información sobre las personas eran privativos del área de recursos humanos y ésta monopolizaba todas las decisiones respecto a los trabajadores. Los sistemas de información de recursos humanos se fueron descentralizando gradualmente y pasaron a incluir a los gerentes de línea para que éstos pudiesen tomar sus decisiones respecto a su equipo. En fecha más reciente, los sistemas de información se están abriendo también a los colaboradores, a fin de que reciban información y realimentación respecto a su propio desempeño y a su situación en la organización, y para que puedan interactuar con los demás y obtener información relevante.

Base de datos de la administración de recursos humanos

El soporte de todo el sistema de información es la base de datos, que funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. Los datos son los elementos que sirven de base para formar juicios o para la resolución de problemas. Un dato es un índice o un registro. En sí mismos, los datos tienen poco valor. No obstante, cuando se les clasifica, almacena y relaciona, permiten obtener información. Así, los datos aislados no son significativos y no constituyen información. Los datos exigen de su procesamiento (clasificación, almacenamiento y vinculación) para que adquieran significado y, por consiguiente, para informar. La información tiene significado e intención, aspectos fundamentales que la diferencian del dato simple.

Desde el punto de vista de la teoría de las decisiones, la organización se puede ver como una serie estructurada de redes de información que ligan las necesidades de información de cada proceso de decisión con las fuentes de datos. Pero, separadas, esas redes de información se sobreponen y se interpretan de manera compleja.

El banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En realidad, el banco de datos es un conjunto integral de archivos, con relación lógica, y una organización que mejore y facilite el acceso a los datos y elimine la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con el auxilio de bancos de datos, no sólo por la reducción de la "memoria" para archivos, sino también porque los datos interconectados en forma lógica permiten una actualización y procesamiento integrados y simultáneos. Esto reduce las inconsistencias y los errores que se presentan en razón de archivos duplicados. Es común que existan varias bases de datos relacionadas lógicamente por medio de un *software* (programa) que ejecuta las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

La administración de recursos humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

1. *Registro de personal*, con datos personales sobre cada trabajador.
2. *Registro de puestos*, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
3. *Registro de secciones*, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
4. *Registro de remuneración*, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
5. *Registro de prestaciones*, con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
6. *Registro de entrenamiento*, con datos sobre los programas de entrenamiento.
7. *Registro de candidatos*, con datos sobre los candidatos a empleo.
8. *Registro médico*, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etcétera.
9. *Otros registros*, dependen de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores.

Los datos se deben procesar para ser transformados en información. El término procesamiento de datos designa la variedad de actividades que ocurren en las organizaciones, los grupos sociales y entre las personas. Existe un volumen de datos iniciales (en los archivos, en las expectativas o en la memoria) a los cuales se suman

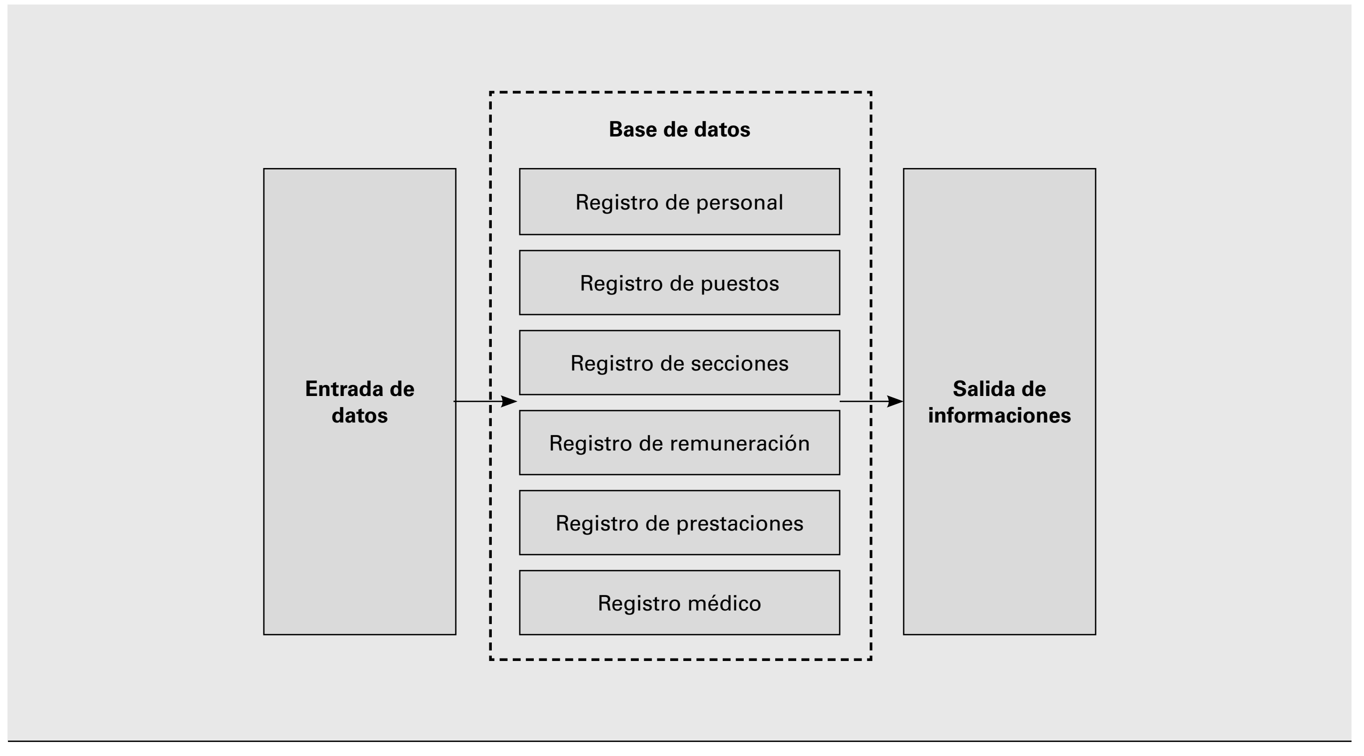


Figura 16.1 *Ejemplo de una base de datos de la administración de recursos humanos.*

otros datos posteriores (adiciones, alteraciones o modificaciones que provocan el crecimiento de datos) que deben ser integrados al sistema. Así, el procesamiento de datos es la actividad que consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para obtener otros datos o transformarlos en información relevante.

El mantenimiento y la actualización de la base de datos es responsabilidad de sus usuarios, los especialistas en recursos humanos, los gerentes de línea y los propios colaboradores. Todos están involucrados en la tarea de mantener las bases de datos debidamente actualizados. Cuando la base de datos se centraliza en la administración de recursos humanos es necesario hacer nuevos registros o revisiones periódicas para actualizar los datos personales de los colaboradores, principalmente en relación con las nuevas competencias, experiencias, cursos externos, estado civil, cambio de dirección, participación en eventos sociales, etcétera.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

TRADICIÓN Y PASADO, S.A.

Regina Oliveira empezó por cambiar el nombre de Dirección de Personal por el de Departamento de Administración de Talentos e implantó una base de datos interactiva y dinámica que permite el funcionamiento de un sistema integral de información, de acceso fácil y rápido para todos los usuarios; es decir, la dirección, los gerentes de línea y los colaboradores. Con la colaboración de los usuarios pasó a la etapa de montar el sistema. ¿Usted cómo procedería en el lugar de Regina?

Sistemas de información de la administración de recursos humanos

Según la teoría de las decisiones, la organización es una serie estructurada de redes de información que ligan las necesidades de información de cada proceso con las fuentes de datos. Dentro de cada organización existen varios sistemas de información. Los bancos de datos constituyen el sostén básico de los sistemas de información. En tiempos modernos, el concepto de sistema de información tiene estrecha relación con la tecnología de la información e implica necesariamente *hardware* y *software*, o sea la presencia de la computadora o de una red de microcomputadoras, además de programas específicos para procesar datos e informaciones. Así, existen dos tipos de sistemas de información en cuanto al tipo de procesamiento: el sistema centralizado en *mainframe* y el sistema descentralizado en redes integradas de computadoras. La tendencia es hacia la distribución de redes locales que preservan la independencia de cada unidad organizacional y están vinculadas con la red corporativa de la organización para asegurar el acceso a grandes volúmenes de datos.

El sistema de información de la administración de recursos humanos tiene dos objetivos básicos: uno es administrativo, reducir los costos y el tiempo de procesamiento de la información. El otro es brindar apoyo en línea para la toma de decisiones, ayudar a los gerentes de línea y a los colaboradores a tomar mejores decisiones. Así, el sistema de información de recursos humanos puede estar dedicado a los especialistas en recursos humanos, a la alta dirección, a los gerentes de línea y a los colaboradores en general. Casi siempre se dedica a todos esos usuarios de manera simultánea. El acceso a la información es por medio de terminales distribuidas por toda la organización.

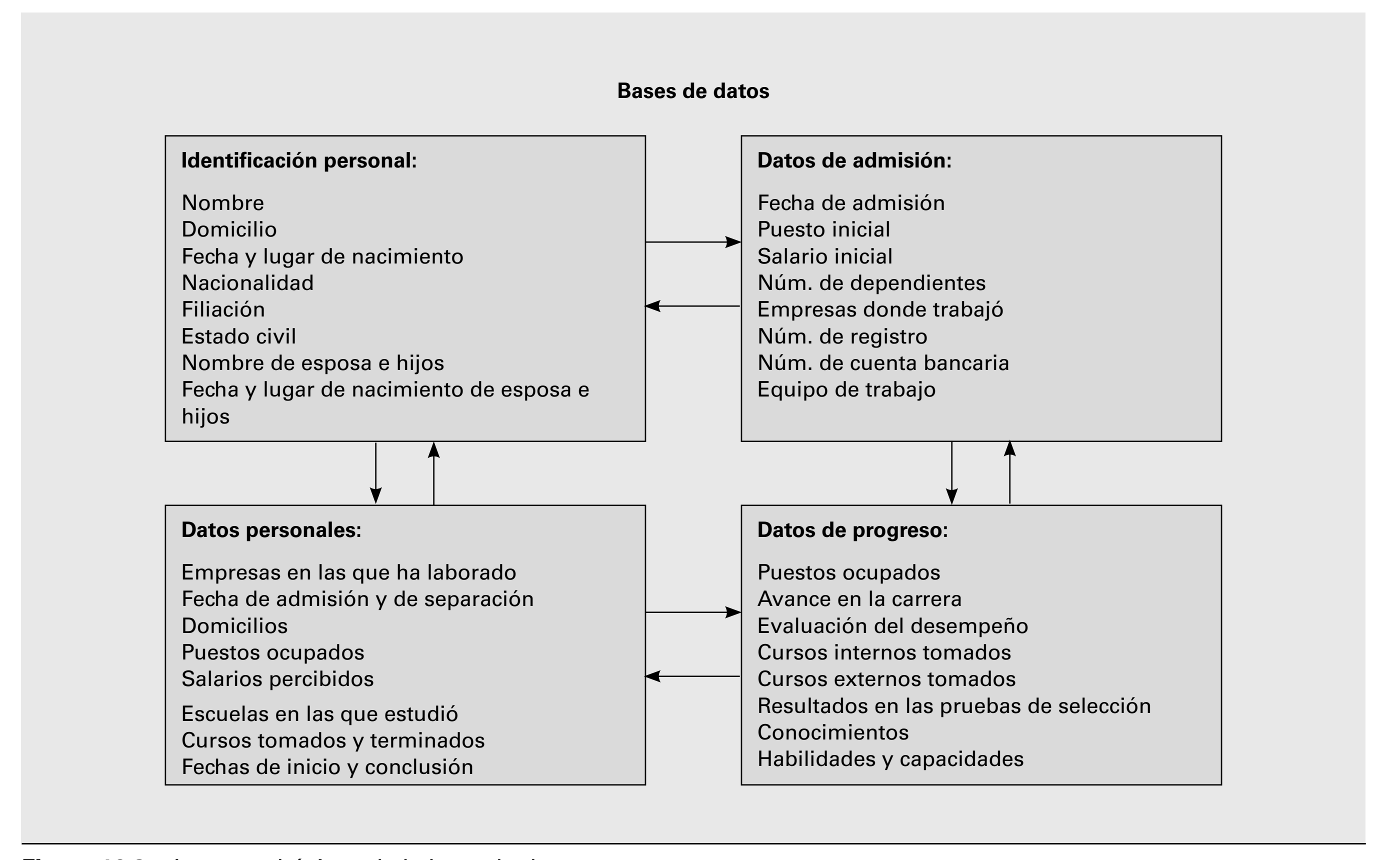


Figura 16.2 *Insumos básicos de la base de datos.*



CONCEPTOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- *Un sistema de información de recursos humanos* sirve para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización. La mayoría de los sistemas de información de recursos humanos están computarizados.[5]
- *El sistema de información de recursos humanos* ofrece un procedimiento sistemático para reunir, almacenar, mantener, combinar y validar datos que necesita la organización sobre sus recursos humanos, actividades personales y características de las unidades organizacionales.[6]
- *El sistema de información de recursos humanos* está planificado para reunir, procesar, almacenar y difundir información acerca de los colaboradores de la empresa, de modo que permite que los gerentes implicados tomen decisiones eficaces.[7]
- *Un sistema de información de recursos humanos* se sustenta en una base de datos (inclusive una base de talentos o una base de competencias) que pone a disposición del usuario, en tiempo real, información sobre los recursos humanos, el capital humano y el capital intelectual de la empresa.

El montaje de un sistema de información debe tomar en cuenta el concepto del ciclo de operaciones que tradicionalmente se emplea en la contabilidad. El concepto del ciclo de operaciones localiza cadenas de eventos temporales dentro de la organización y permite identificar un punto inicial y un punto final, los cuales se ligan por cadenas de eventos. Cuando se especifican estos dos puntos se evita el peligro de proyectar el sistema de información tan sólo para una parte de los flujos de información, porque la dimensión del proceso de decisión está perfectamente definida.

EVALUACIÓN CRÍTICA

ABRIR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Si bien los antiguos sistemas tradicionales de información constituían sistemas cerrados que sólo abarcaban los flujos más importantes de información formal, el enfoque de los sistemas abiertos procura establecer un conjunto programado de reglas de decisión que se aplican a un gran volumen de tipos repetitivos de transacciones entre los participantes. Una vez especificadas, cualquier persona puede administrar esas reglas en las actividades diarias y cotidianas, así la gerencia se libera para dedicar sus esfuerzos a atacar el conjunto de transacciones que no ha sido programado. Toda administración por sistemas se apoya en la planificación y la implantación de un sistema integrado de información que proporciona a los usuarios acceso fácil e inmediato a información relevante, disponibilidad inmediata y ahorro de tiempo.

Sistema de información para la administración de recursos humanos

El sistema de información de la administración de recursos humanos representa el enfoque que mejor abarca a la fuerza de trabajo y sirve para que los especialistas en recursos humanos y los gerentes de línea efectúen análisis, emprendan acciones y tomen decisiones. Por lo mismo, debe satisfacer las necesidades de las dos partes y servir de base de información para los colaboradores. El primer paso consiste en saber exactamente qué información necesitan los usuarios. Por lo general, el sistema de información para la administración de recursos humanos cubre los aspectos siguientes:

1. Total alineación con el plan estratégico de la administración de recursos humanos como base de información para que se pueda implantar con éxito.
2. Formulación de objetivos y programas de acción y prácticas de administración de recursos humanos.
3. Registros y controles de personal para efecto operacional de la nómina de pagos, la administración de vacaciones, el aguinaldo, las faltas y los retrasos, la disciplina, etcétera.

4. Informes sobre remuneración, incentivos salariales, prestaciones, datos de reclutamiento y selección, plan de la carrera, entrenamiento y desarrollo, higiene y seguridad laborales, área médica, como base para el proceso de la toma de decisiones administrativas.
5. Informes sobre puestos y secciones, costos involucrados, análisis y comparaciones.
6. Una base de datos de talentos (internos o externos) y de las competencias disponibles o que se necesitan para el éxito de la organización.
7. Otras informaciones administrativas relevantes para la organización y para las personas.
8. Asuntos de interés profesional de los colaboradores, como oportunidades de promoción, ofertas de carrera, ofertas de entrenamiento y desarrollo, novedades sobre la organización, productos y servicios, clientes, proveedores.
9. Asuntos de interés personal de los colaboradores, como la situación de las vacaciones, datos de las prestaciones, remuneración, etcétera.

LA ARH HOY EN DÍA

RED DE RELACIONES EN CSN[8]

En la Compañía Siderúrgica Nacional (CSN) el acceso a la información ya no es privilegio de quienes detentan el poder. Ahí todos los colaboradores tienen el gusto de poder opinar *en línea* sobre algunas medidas fundamentales para el desarrollo de la compañía. La TI se ha extendido a los obreros y la compañía utiliza una intranet para oír la opinión de sus más de 10 000 colaboradores. La superintendencia de recursos humanos efectuó una investigación para conocer la opinión de los trabajadores respecto a la posibilidad de que se anticipara el reparto de utilidades. En computadoras esparcidas por todos los comedores y otros puntos estratégicos, los colaboradores escribían su nombre y fecha de nacimiento para tener acceso y saber cuál era el monto de su participación y marcaban su elección. Un 97% de los colaboradores contestó la encuesta.

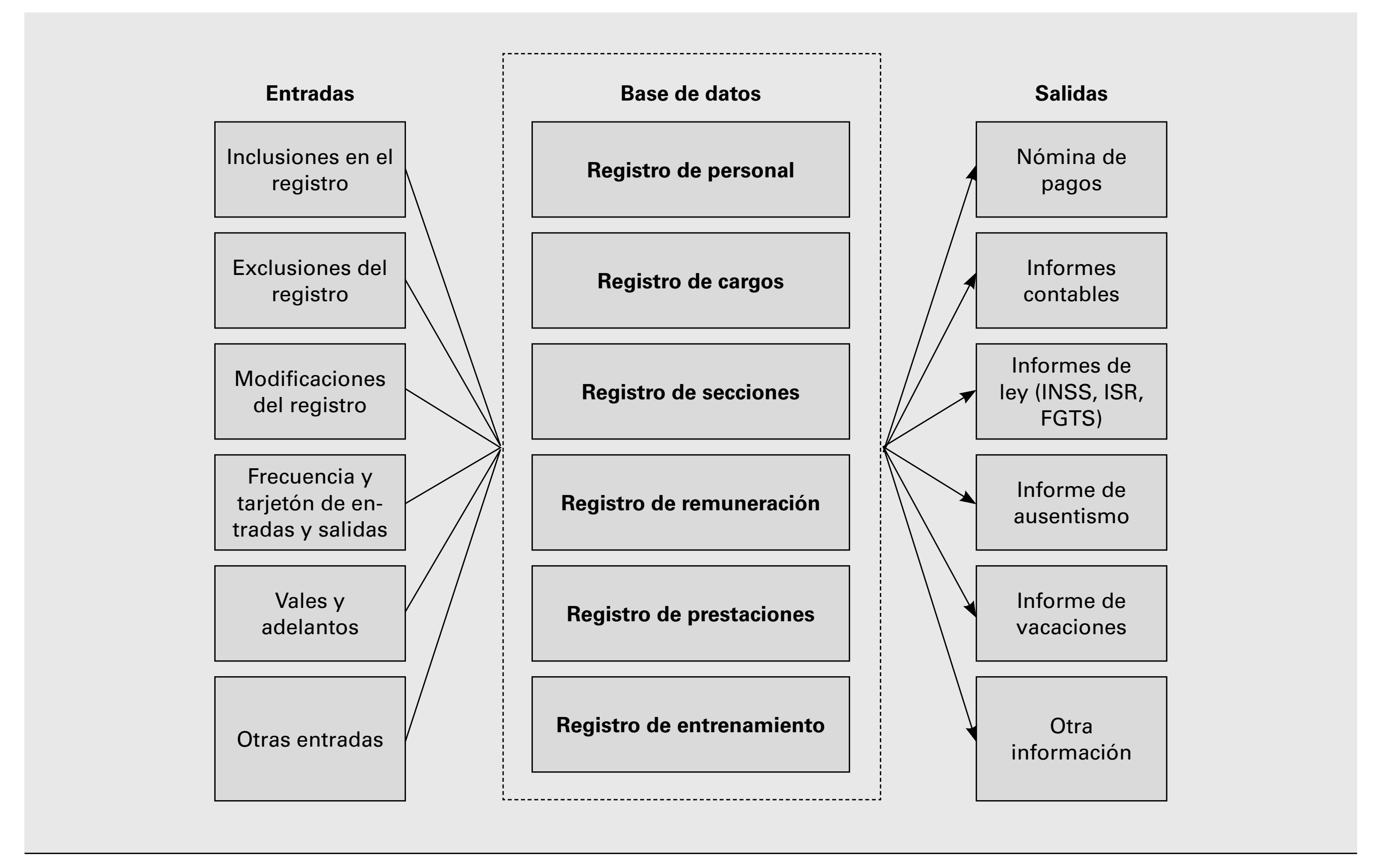


Figura 16.3 *Banco de datos de un sistema de información para la administración de recursos humanos.*

Algunas organizaciones más conservadoras restringen cierta información al órgano de administración de recursos humanos, mientras que otras más innovadoras abren totalmente la información a todos los usuarios, inclusive los trabajadores.

Sistema de información gerencial de la administración de recursos humanos

El sistema de información gerencial (SIG) es un sistema planificado para obtener, procesar, organizar, almacenar y difundir información, de modo que los gerentes de línea y los especialistas en administración de recursos humanos tomen decisiones eficaces. Las necesidades de información gerencial en una organización son amplias y variadas y exigen la participación de especialistas en recursos humanos, de los gerentes de línea y de los colaboradores. Este sistema tiene un papel muy importante en el desempeño de los gerentes cuando dirigen a sus equipos. Para montar el SIG, la primera acción es saber exactamente qué información necesitan los usuarios para asumir la responsabilidad de línea de cuidar a sus colaboradores. La segunda es adaptar el sistema a las necesidades de los usuarios. La tercera es verificar qué información deben presentar por medio de informes escritos o virtuales y a cuáles sólo deben acceder en las terminales de las computadoras.

Sistema de información a los colaboradores

Los colaboradores deben tener acceso y recibir información de su trabajo, la posición de su unidad organiza-

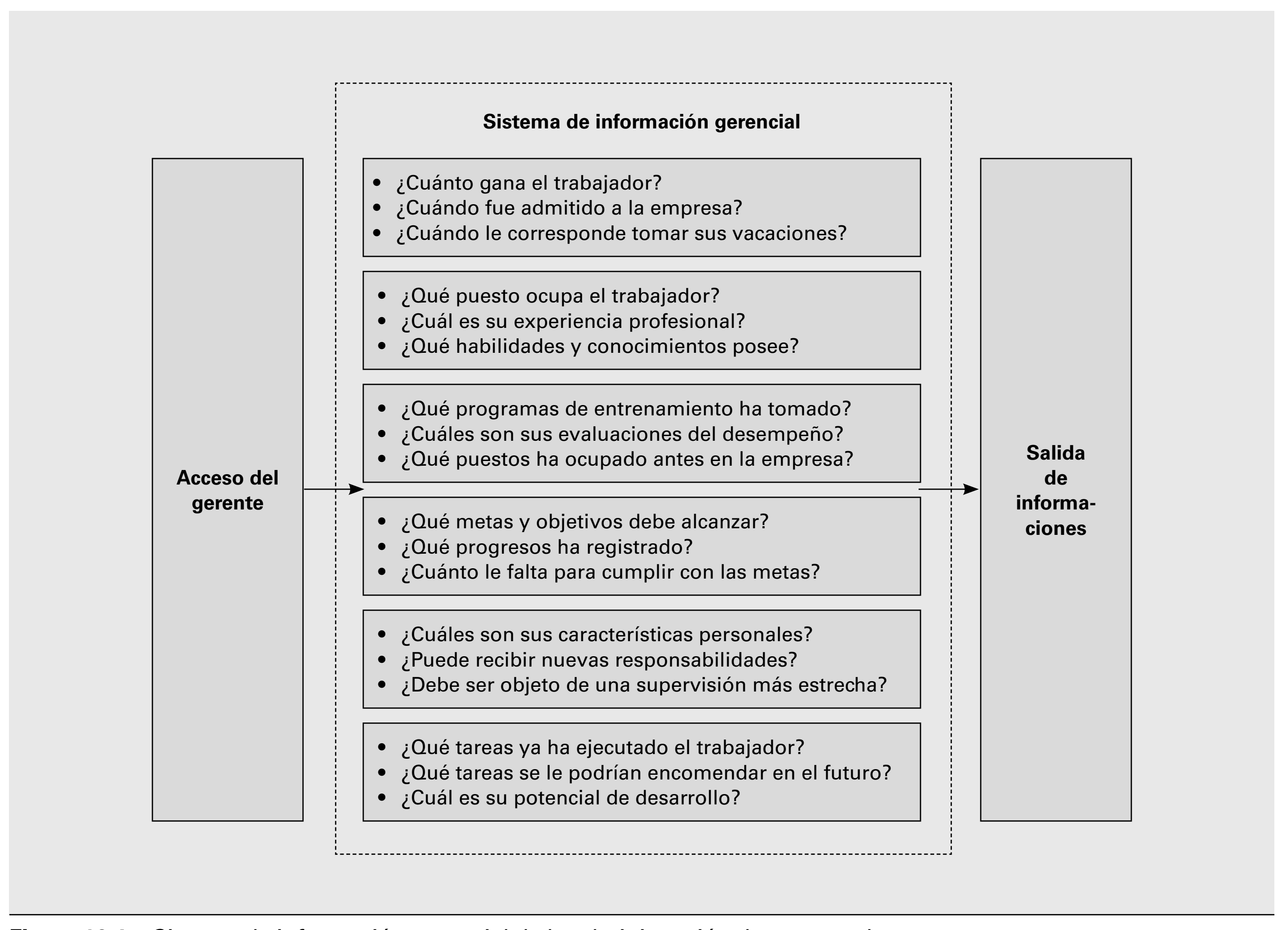


Figura 16.4 *Sistema de información gerencial de la administración de recursos humanos.*

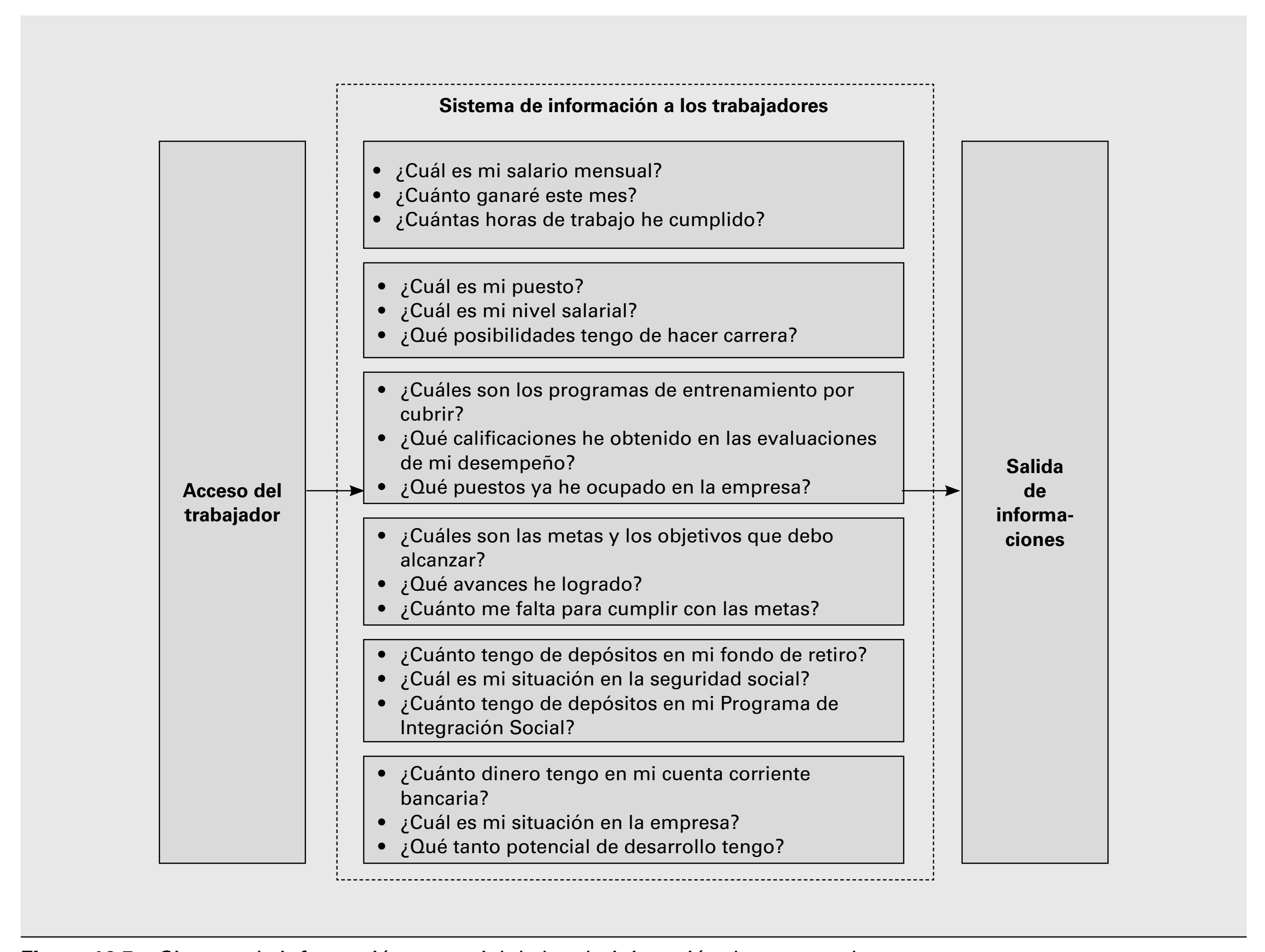


Figura 16.5 *Sistema de información gerencial de la administración de recursos humanos.*

cional y sobre la organización. También deben conocer ofertas de puestos, de programas de entrenamiento, de oportunidades y de información acerca de la empresa y su mercado. Para ello, el sistema de información también debe ser adaptado a las necesidades y las conveniencias de los colaboradores.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

TRADICIÓN Y PASADO, S.A.

La idea de Regina era crear un sistema integrado de información de recursos humanos que sirviera a múltiples usuarios. Quería transformar su departamento en un órgano virtual que ofreciera acceso rápido y fácil a los gerentes de línea y a los colaboradores. ¿Usted cómo podría contribuir a conseguirlo?

Evaluación de los sistemas de información de la administración de recursos humanos

Un sistema de información de la administración de recursos humanos representa una inversión en términos de *software*, *hardware*, instalaciones, entrenamiento y costos de mantenimiento. Debido a la cantidad de información a reunir, procesar y poner a disposición de los usuarios, los especialistas en administración de recursos humanos deben evaluar con cuidado el valor de la información que se incluirá en el sistema. La cuestión es saber exactamente lo que se incluirá en el sistema. El sistema

CASO DE APOYO

LA QUEMA DE PAPELES EN FEDEX[9]

Ganadora de varios premios, entre ellos el Malcolm Baldrige de 1990, Federal Express (Fedex) ha refinado el arte de colocar información valiosa en manos de sus gerentes y colaboradores. Su sistema de información llamado Prism RH ha sido un punto de referencia emulado por muchas áreas de recursos humanos para poder llegar a una oficina sin papeles. Las principales características del Prism son:

1. ***Procesamiento de candidatos admitidos:*** **toda la información sobre los candidatos a empleo es registrada en línea en las terminales del banco de datos del Prism. Los gerentes de línea pueden acceder al sistema para ver si un candidato fue admitido en otro departamento o por qué razón no fue admitido.**
2. ***Mantenimiento de la base de datos por parte del colaborador:*** **Fedex otorga facultades a sus colaboradores para que ellos mantengan sus propios bancos de datos. Cada uno es responsable de actualizar información como: domicilio, teléfono, opciones de prestaciones, cursos, experiencias nuevas, etcétera.**
3. ***Datos sobre los puestos:*** **el Prism proporciona a todos los colaboradores fácil acceso a información acerca de oportunidades internas, que incluyen las descripciones de puestos y sus niveles salariales. Los gerentes de línea registran los puestos por horas en el sistema. Cualquier colaborador interesado se puede presentar, en línea, como candidato a cualquier puesto de la red mundial de la compañía. El sistema verifica las calificaciones del colaborador y solicita a su gerente la autorización necesaria para que dispute el puesto. Si obtiene su autorización, el sistema incluye al colaborador en la programación electrónica de elecciones del gerente del área considerada.**
4. ***Administración por objetivos (APO):*** **el programa de la APO de Fedex incluye un sistema de puntos y un programa de recompensas. Los trabajadores son premiados por reducir costos o por presentar sugerencias para mejorar la eficiencia. En la medida que se registra avance para alcanzar metas de proyectos y de objetivos, se ganan puntos y los gerentes los registran en el Prism y los colaboradores pueden supervisar su avance a cualquier hora.**

PREGUNTAS

1. **¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de colocar la función de recursos humanos en línea?**
2. **¿Qué asuntos privados se deben quedar fuera del sistema del Prism?**
3. **¿Qué cambios ha traído el Prism en el papel tradicional de los especialistas en recursos humanos y de los gerentes de línea en cuanto a sus actividades para la admisión, la colocación y la evaluación?**

computarizado aumenta el valor de la información para todos los usuarios en la medida que la ofrezca de forma fácil y rápida.

Muchas organizaciones evalúan formalmente los efectos que sus sistemas de información tienen en la administración de recursos humanos. En general, las evaluaciones se basan en comentarios informales que los gerentes y los colaboradores hacen al *staff* de recursos humanos. Otro método de evaluación consiste en supervisar los niveles de utilización del sistema. Cuanto más se usa el sistema, tanto más se acercará a los objetivos de la eficiencia. Un tipo de supervisión del sistema es registrar la frecuencia de utilización por parte de los usuarios y las utilidades y el valor que proporciona.

El sistema de información de la administración de recursos humanos se evalúa con dos medidas. La primera se refiere al ahorro de costos debidos a la reducción de actividades administrativas, como reducción de niveles de *staff*, costos de paquetes, tiempo de espera de los gerentes para obtener información. La segunda incluye la verificación de los efectos que la información del sistema tiene en las personas que toman las decisiones. Esta medida muestra los verdaderos beneficios del sistema. En realidad, en lo que se refiere a sus inversio-

nes en tecnología, las organizaciones se pueden dividir en dos clases: las que crean activos de conocimiento (como sistemas ágiles que incorporan técnicas de solución de problemas) y aquellas que simplemente automatizan funciones de apoyo, como la nómina de pagos. Los rendimientos de las primeras son tres veces más que en las segundas.[10]

Sistemas de supervisión de la administración de recursos humanos

Antes el área de la administración de recursos humanos controlaba con rigidez el comportamiento de los trabajadores por medio de tarjetones para control de las entradas y salidas de las personas al inicio y el término de la jornada y al inicio y el término de los horarios de comida. Esto incluía esquemas de vigilancia dotados de guardias y vigías para evitar fraudes y posibles robos. El sistema dominante era de tipo autoritario-coercitivo, estrictamente cerrado e impositivo. Hoy las organizaciones avanzan hacia el facultamiento (*empowerment*) a las personas y ponen en sus manos y mentes la responsabilidad de las decisiones relativas a su trabajo, y la administración de los recursos humanos no ha quedado fuera.

Jornada laboral

La jornada laboral representa el número de horas diarias, semanales o mensuales que el colaborador debe cumplir en razón de su contrato individual de trabajo y para satisfacer el horario laboral convenido colectivamente. La jornada prevé un determinado horario de entrada y de salida en los días laborales, con una cierta tolerancia de retrasos o adelantos. También prevé un determinado intervalo para comidas e intervalos de descanso. Por lo general, esos horarios deben ser respetados rígidamente para que el sistema productivo se pueda coordinar y no pierda eficiencia por la ausencia de personas que forman parte de él. Así, en buena parte de las organizaciones, las personas se deben adaptar a la rigidez de la jornada laboral. Cuando no lo hacen, porque las personas se retrasan o faltan, sufren descuentos o sanciones por no cumplir con su horario de trabajo.

Muchas organizaciones negocian con los sindicatos opciones para adecuar la jornada laboral a sus necesidades y a las conveniencias de las personas. Entre esas opciones para la jornada laboral tenemos:

1. *El calendario anual* de trabajo, el cual establece los días laborables y los llamados puentes (días laborables que quedan entre días feriados y los sábados o domingos en que no se trabaja). Como en esos días el ausentismo es elevado, la idea es no trabajar en los puentes y reponer las horas de esos días. La compensación se puede hacer algunos sábados o extender algunos minutos la jornada correspondiente a los días de varias semanas, de modo que se reponga el descanso negociado. Con esto, los colaboradores pueden gozar del día feriado, el puente y el fin de semana como un periodo de descanso más prolongado. La empresa lucra porque evita el ausentismo y puede aplicar a su fuerza de trabajo entera.
2. *Las vacaciones colectivas* son una manera de simplificar el calendario y de reducir los costos laborales. Como cada colaborador tiene derecho a 30 días de vacaciones al año, cada grupo de 12 trabajadores requerirá de un trabajador adicional para cubrir las ausencias por vacaciones y poder respetar el programa de trabajo. Con las vacaciones colectivas se puede evitar el trabajador adicional.

Además, las organizaciones ofrecen opciones de programas flexibles de trabajo, sobre todo cuando los colaboradores tienen diferentes necesidades e intereses. Las tres razones que sostienen estos programas opcionales son: la respuesta de la organización a las necesidades de sus colaboradores, el apoyo para mejorar la imagen de la organización y la adopción de programas de asistencia al trabajo y a la familia. Las principales opciones de programas flexibles son:

1. *Semana laboral reducida:* la jornada semanal de cinco jornadas de ocho horas se puede programar de modo que se cumpla en menos días. La forma más común es de cuatro jornadas de 10 horas, cumpliendo así las 40 horas de trabajo semanal. La ventaja que este sis-

tema ofrece al colaborador es un descanso semanal de tres días consecutivos, con más tiempo para descansar, y también disminuye los costos operativos de la empresa en el terreno de ayuda para transporte y comedores, además de que disminuye el ausentismo y mejora el desempeño. La posible desventaja es que puede aumentar la fatiga en el trabajo y provocar posibles problemas de ajuste familiar, quejas de los clientes y problemas con los sindicatos.

2. *En el horario flexible* el trabajo se desempeña sujeto a un programa ajustable de horas diarias que cada colaborador adapta a su elección. Se llama horario flexible, *flextime* u horario movible. Así, el trabajo se programa de modo que permite que el colaborador escoja una parte del esquema de su jornada diaria. Se establece un horario núcleo, que es un bloque central e inmutable de tiempo, durante el cual todos los colaboradores deben estar presentes en el trabajo. Fuera de ese horario núcleo, los colaboradores pueden escoger libremente las horas de su jornada diaria; es decir la hora de su entrada y salida, como muestra la figura 16.6.

El horario flexible permite a las personas tener una mayor autonomía y responsabilidad por su trabajo, porque las madrugadoras pueden llegar más temprano y salir más temprano, mientras que las dormilonas pueden entrar más tarde y salir más tarde. También les permite atender a los compromisos personales y familiares, siempre y cuando se cumplan las 40 horas semanales y desempeñen su trabajo. Esto requiere de un banco de horas en el cual se acumulan las horas que ha laborado cada colaborador.

LA ARH HOY EN DÍA

FLEXIBILIZACIÓN DEL HORARIO LABORAL

La flexibilidad permite a la organización atraer y retener a talentos que tienen otras responsabilidades fuera del trabajo y garantizar que cumplan con sus metas laborales. Ford, Mercedes Benz y Volkswagen negociaron y acordaron con sus respectivos sindicatos, en las categorías correspondientes, la jornada laboral flexible que permite a los colaboradores aumentar o disminuir las horas que trabajan, de acuerdo con sus necesidades y sin reducción de salarios. La variación es de 36 a 44 horas semanales, con una media de 42 horas. Para conseguir la flexibilización de la jornada, esas empresas dejarán pasar dos horas semanales de trabajo. El acuerdo prevé un banco de horas que permite a cada colaborador reponer el máximo de cuatro horas de trabajo que puede reducir a la semana. Además de ese acuerdo del sindicato de los metalúrgicos con las empresas armadoras de automóviles, el sindicato de los trabajadores de la industria de la pulpa y el papel también han establecido acuerdos para instituir jornadas laborales

- Programación anticipada: 7:00 - 15:00
- Programación estándar: 8:00 - 16:30
- Programación tardía: 9:00 - 17:30
- Horarios núcleo en que todos los trabajadores deben estar presentes: 9:00 - 11:00 y 13:00 - 15:00 horas

6:00 – 9:00	9:00 – 11:00	11:00 – 13:00	13:00 – 15:00	15:00 – 18:00 h
Horario flexible	*Núcleo*	*Horario flexible*	*Núcleo*	*Horario flexible*

Figura 16.6 *Ejemplo de horario flexible.*

flexibles que pueden variar entre 40 y 44 horas semanales. Varios estudios arrojan que los programas de horarios flexibles tienen efectos positivos en las organizaciones, como proporcionar mayor satisfacción en el trabajo y el consecuente aumento de la productividad.[11] Otras investigaciones concluyen que la flexibilización del horario aumenta el nivel de motivación de los colaboradores.[12] En realidad, los programas de horarios flexibles funcionan como elementos que permiten que la organización compita mejor en el mercado para atraer y retener a los talentos.

3. *Con un trabajo compartido*, dos o más personas comparten o desempeñan un mismo puesto en diferentes horarios de trabajo. Un mismo puesto de tiempo completo es dividido entre dos personas y cada una trabaja media jornada diaria.
4. *El trabajo a distancia* se realiza en casa y el colaborador no se tiene que presentar en la organización. El trabajo en casa (*home office*) está ganando adeptos en el mundo entero. Incluye distintas alternativas, desde el autoempleo y la actividad emprendedora basada en casa, hasta el trabajo para un empleador externo, con libertad para pasar parte o la totalidad del horario de trabajo en casa. La tecnología de la información y la computadora permiten ligar la oficina en casa con el sistema central de la empresa e intercambiar datos e información con facilidad. El trabajo en casa libera a la persona de tener que transportarse todos los días a la organización, del tránsito, de tener que usar la ropa adecuada y de ocupar un despacho con toda la infraestructura de secretaria, teléfono, etc. Las ventajas que se derivan de este sistema indican una mayor productividad, menos distracciones, la sensación de ser su propio jefe y de disponer de más tiempo para uno mismo. Del lado negativo está la dificultad para separar el trabajo de la vida personal y del tiempo dedicado a la familia. También puede haber aislamiento y pérdida de visibilidad ante otros. Sin embargo, la sensación de autonomía e independencia es muy grande.

Ventajas	Desventajas
• Mejora la actitud y el ánimo de las personas • Adapta la jornada de los padres • Disminuye los retrasos al trabajo • Reduce los problemas de tránsito y las personas pueden evitar horarios de congestionamiento • Se adapta a aquellos que desean llegar más temprano al trabajo • Aumenta la producción • Facilita la programación de compromisos personales, como con médicos y dentistas • Se adapta a los programas de ocio de las personas • Disminuye el ausentismo • Disminuye la rotación	• Falta de supervisión durante ciertas horas de trabajo • Las personas clave no están presentes en ciertos momentos • Problemas de adaptación de las personas, que tienen horarios de salida que son de entrada para otras • Personas que abusan del programa • Dificultad para planificar programas de trabajo • Problemas para controlar las horas trabajadas o las acumuladas • Dificultad para programar juntas en horarios más convenientes • Dificultad para coordinar proyectos • Pocas personas disponibles en ciertos momentos

Figura 16.7 *Las ventajas y las desventajas de los programas de horarios flexibles.*[13]

5. *El trabajo de tiempo parcial* es regular, pero no se desempeña de tiempo completo. Con este sistema, el trabajo semanal se realiza en menos de 40 horas. Engloba a los llamados trabajadores eventuales, a los de medio tiempo, a los temporales y a los independientes. Se llama a las personas y se las contrata para determinados periodos, en respuesta a las necesidades cambiantes o estacionales de las organizaciones. Sin embargo, esa flexibilidad puede redundar en menor productividad y en implicaciones sociales y económicas, como menos prestaciones sociales.

Balance social

Muchas organizaciones gastan grandes sumas de dinero en inversiones sociales que benefician a sus colaboradores y patrocinan proyectos sociales en las comunidades donde actúan. Recientemente algunas de ellas encontraron que hacer públicos sus balances sociales, para divulgar estos proyectos e inversiones sociales, representaba un excelente camino para mejorar su imagen ante los clientes y la sociedad. Algunos sectores propugnan

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

TRADICIÓN Y PASADO, S.A.

Además de un sofisticado sistema integral de información de recursos humanos, Regina quería cambiar los anticuados sistemas de supervisión que existían en la empresa. Su desafío era cambiar totalmente la configuración del departamento. ¿Usted cómo procedería si estuviera en su lugar?

LA ARH HOY EN DÍA

EL TARJETÓN DE ENTRADAS Y SALIDAS AHORA ES PIEZA DE MUSEO[14]

Los 3 200 trabajadores de Bayer no marcan tarjetón y entran y salen de la empresa a la hora que quieren. No es sólo cuestión de confianza en las personas. Bayer ha establecido un nuevo modelo de relaciones con sus colaboradores, en lugar de estar controlando a sus obreros, ha decidido darles libertad con responsabilidad. La compañía pionera en abolir el tarjetón de entrada ahora tiene seguidoras, como Asea Brown Boveri (ABB), Alcoa, Inepar, Shell y otras más. El fin del tarjetón —uno de los símbolos del capitalismo moderno— no es un hecho aislado en estas empresas. Se trata de una etapa de los programas de modernización y participación iniciados en la planta de la fábrica y que ahora llegan al área de recursos humanos.

Dos aspectos son importantes. Primero, la abolición del control del horario exige que los colaboradores participen en las decisiones y los resultados. El segundo es el elevado costo de la vigilancia. Bayer echó cuentas: estaba gastando 100 dólares al año con la burocracia del tarjetón de entradas y salidas. Para entregar los 3 400 tarjetones, el sector de recursos humanos requería de cinco días al mes y del trabajo de 26 empleados dedicados a apuntar las faltas y las horas extra. Es peor: sólo 20% de los tarjetones registraban esas anomalías. Además, los tarjetones eran archivados durante cinco años, por exigencia de ley. Para los colaboradores, el tarjetón representaba un retraso en su existencia. A la hora de la salida, contaban con 15 minutos para abandonar el área de producción, dirigirse a los vestuarios para cambiarse de ropa, hacer la fila para marcar el tarjetón y pagar el autobús en la puerta de la fábrica para ir a casa. Bayer recurrió a la ayuda de la informática para resolver el problema. Ahora, el control se hace por excepciones. En cada área, los trabajadores eligen a un colega que marca las horas extra y las ausencias en las terminales de computadora. Si el trabajador se retrasa, se dirige al jefe y explica por qué. Si debe salir durante la jornada, negocia la manera de reponer las horas de ausencia. Además, la empresa instaló terminales que presentan a los trabajadores extractos personales de su ficha en recursos humanos, en los cuales consta el número de horas trabajadas, las horas extra y las faltas. El tarjetón y la clave del banco permiten el acceso a la terminal. El área de recursos humanos sólo interviene en situaciones de conflicto. Así,

se libró de la burocracia y ahora cuenta con más tiempo para dedicarlo a tareas más nobles que antes quedaban relegadas a los cajones.

Asea Brown Boveri (ABB), el coloso sueco-suizo del ramo de generación de energía, también ha efectuado grandes cambios. La unidad de transformadores, ubicada en Guarulhos, Brasil, registraba uno de los peores desempeños entre las fábricas del grupo. Con 600 trabajadores, facturaba 65 millones de dólares y arrojaba pérdidas por 2 millones. Así, se eliminaron niveles jerárquicos y la planta de trabajadores quedó reducida a la mitad. Sin embargo, los sobrevivientes recibieron estímulos. Tuvieron acceso a los resultados de la empresa y mejores salarios. Los bonos y los premios por productividad pueden producir hasta dos salarios más por año. La preocupación de los jefes por pequeñeces como el cumplimiento de los horarios, ahora se concentra en las metas. Si éstas son cumplidas, todos ganan. Si no se deben brindar servicios o cuando se termina de brindar uno, nada impide que el obrero se vaya a casa, sin que a fin de mes cobre menos. Antes de esto, los trabajadores tenían la obligación de esperar hasta la hora de salida para marcar el tarjetón. La política del tarjetón es una de las que fueron eliminadas sumariamente y, como dice un gerente de ABB: "los próximos eliminados seremos nosotros, los gerentes".

En la fábrica de lubricantes de Shell, ubicada en la Isla del Gobernador (Río de Janeiro), la confianza fue la base para abolir el tarjetón de entradas y salidas. Los turnos nocturnos funcionan sin supervisor. Los propios obreros hacen escalas y alimentan a la computadora con los datos estadísticos de la producción y las existencias. Ellos controlan sus horarios. Cada uno lleva un registro individual en el cual anota las horas trabajadas, inclusive las horas extra. Al término del mes, se lo entrega a su supervisor, quien lo firma y envía al área de recursos humanos. Lo que está registrado en el papel es ley. Los relojes electrónicos ahora son un montón de fierro viejo.

La paranaense Inepar, fabricante de componentes electrónicos, eliminó el tarjetón de entradas y salidas en 1992. La idea surgió una mañana cuando el presidente de la compañía tomaba café con un grupo de obreros. Ahora los jefes sólo llevan control de las horas extra y las faltas. Los resultados son visibles. El ausentismo era de 67 000 horas por año y bajó a la mitad. Es como si Inepar tuviera 14 trabajadores más. El reloj era un vigía que no vigilaba nada.

La mayor resistencia a esas decisiones no viene de los sindicatos. Hasta ahora, no se tiene noticia de que se hayan opuesto al fin del tarjetón. Las trabas están en la legislación. Los artículos 59 al 61 de la Ley del Trabajo del Brasil son enfáticos, exigen que las compañías con más de diez trabajadores cuenten con un tarjetón o libro de firmas para registrar los horarios de entrada y salida. La desobediencia es sancionada con multa. En una eventual reclamación laboral la empresa también puede ser sancionada. El ex trabajador puede alegar que no le pagaron horas extra y la empresa tendrá que probar que no las laboró. Y, si no tuviera registros, los jueces no discuten, mandan que se pague. La empresa es la interesada en que se lleve control de las entradas y las salidas. La solución que han encontrado las empresas ha sido negociar con los sindicatos y, a continuación, solicitar la anuencia de la Delegación Regional del Trabajo. El delegado regional del trabajo de Minas Gerais, tras una visita, dio la autorización que faltaba para que la unidad de Alcoa de Poços de Caldas, Minas Gerais, tirara a la basura los viejos relojes checadores. En esa unidad, que opera las 24 horas al día, los 365 días del año, transformando bauxita en aluminio, trabajan 1 500 colaboradores. Los ejecutivos de Alcoa ni siquiera pensaron en el riesgo de problemas laborales: "Tenemos colaboradores entrenados para operar equipos donde una pequeña impericia puede provocar perjuicios estratosféricos". ¿Existe mayor riesgo que éste? Desde que el tarjetón fue abolido, los propios colaboradores anotan sus horas extra. En terminales de computadora repartidas por toda la fábrica, cada uno puede consultar las horas que ha trabajado, como un saldo bancario. Una semana antes de cerrar el registro, la empresa emite un documento oficial. En caso de que no coincida algún dato, el colaborador tiene tiempo para reclamar. Si concuerda, basta con firmar el documento. El hecho es que las empresas han cambiado y que el sector de los recursos humanos está siguiendo el mismo camino, y los resultados se pueden medir en números.

porque la publicación del balance social sea obligatoria, alegan que la comunidad debe saber quién está comprometido con mejorar las condiciones de vida. En algunos países de Europa, la ley obliga a publicar el balance social. Otros sectores consideran que las organizaciones tienen el derecho de decidir si publican o no su balance social. Lo importante es que muchas organizaciones se han adelantado y están publicando espontáneamente sus balances sociales.

Responsabilidad social de las organizaciones

El balance social pone en evidencia la responsabilidad social de la organización. La cual no sólo significa que la organización y sus miembros actúen en forma socialmente responsable ni habla de las actividades de beneficencia, sino que, sobre todo, se refiere al compromiso de la organización con la sociedad y, de forma más intensa, con la comunidad con la que tiene un contacto más estrecho.

El balance social es un documento que recapitula los principales datos que permiten apreciar la situación de la organización en el terreno social, registra lo que ha realizado y mide los cambios ocurridos en el transcurso del año en cuestión y en años anteriores. En general, el balance social incluye información sobre el empleo, la remuneración, las obligaciones sociales, las condiciones de higiene y seguridad, la productividad del personal, las disfunciones (como la rotación, el ausentismo y los conflictos laborales), las relaciones laborales, etc. Sin embargo, el balance social no debe sólo retratar las relaciones entre la organización y sus miembros, sino las relaciones entre la organización y la sociedad en su conjunto.

Contabilidad de la administración de recursos humanos y el capital intelectual

El balance social debe significar un avance en la contabilidad tradicional y, necesariamente, debe incluir un activo social y un pasivo social. Sin embargo, el ser humano y la sociedad no se pueden reducir a una simple ecuación de igualdad entre un activo y un pasivo. No obstante, si la organización eroga algo como su capital humano, debe obtener una remuneración que la compense por ello. En otras palabras, cada costo organizacional debe tener su correspondiente beneficio. Así, surgen dos ideas básicas: de un lado, las personas constituyen un activo para

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

EL CONTENIDO DE LOS BALANCES SOCIALES[15]

Si bien las personas tienen dificultad para comprender los balances financieros, los balances sociales utilizan un lenguaje simple y directo que permite a las empresas divulgar sus principales indicadores de acción:

1. ***Los laborales,* como nómina de pagos, gastos en alimentación, obligaciones sociales legales, gastos en salud, reparto de utilidades o participación de los colaboradores en los resultados.**
2. ***Los sociales,* como los impuestos pagados, las inversiones en ciudadanía y ambiente, la utilidad líquida, los dividendos y la reinversión de utilidades.**
3. ***Los de la planta funcional,* como número de colaboradores y su evolución, distribución por edad, antigüedad y sexo, renta asignada a personas con características especiales.**

Las empresas también divulgan los balances sociales, los proyectos y los programas desarrollados en áreas como:

1. ***Educación y compromiso,* como proyectos de enseñanza, desarrollo de recursos humanos, entrenamiento y autogestión.**
2. ***Cultura de resultados,* como programas de creación, de administración compartida y de participación en los resultados.**
3. ***Calidad de vida,* como proyectos de salud, atención psicosocial, cooperativas de consumo y actividades sociales, deportivas y culturales.**

Algunas compañías presentan la *prueba del valor agregado,* que se refiere a la facturación bruta o el ingreso de operaciones, después de devoluciones y descuentos, que forma parte del producto o servicio que ofrece la empresa.

LA ARH HOY EN DÍA

EL BALANCE SOCIAL DEL GRUPO GERDAU[16]

El Grupo Gerdau es uno de los primeros en publicar el balance social en Brasil, con el cual presenta cuentas de su actuación junto a los colaboradores y las comunidades donde actúa. En 1983, el Grupo Gerdau creó una fundación, que actualmente atiende a 38 000 personas, entre colaboradores y familiares, utilizando un fondo de 5 millones de reales que se aplica a préstamos para la remodelación y adquisición de viviendas. También cuenta con profesionales de la salud que brindan servicios gratis y ofrece un plan de salud y descuento en la compra de medicamentos.

El Grupo Gerdau, por medio de su balance social, muestra los préstamos en educación otorgados para la formación universitaria de los empleados y de sus hijos. Asimismo, ofrece cursos de alfabetización y complementarios de primera y segunda enseñanza a los trabajadores en el mismo centro de trabajo. Como resultado, 99.3% de los empleados están alfabetizados.

En 1993 se creó la Sociedad Gerdau de Previsión Privada que proporciona un plan básico gratuito y un plan complementario optativo, con el pago de una contribución. Ésta ha beneficiado a 3 913 personas y su patrimonio creció 56.7% en tres años. La Sociedad, desde su constitución, ha registrado un desempeño financiero 100% superior al de la libreta de ahorro.

El Grupo implantó la administración por células, por medio de las cuales perfecciona la capacitación de líderes para un nuevo estilo de administración e intensifica el entrenamiento de los obreros. En los programas participativos, los empleados forman grupos de trabajo comprometidos con mejoras para incrementar el nivel de productividad, la cual ha aumentado 33%. En el área de seguridad laboral se recibieron 53 838 sugerencias durante los pasados cinco años y 38 000 de ellas fueron implantadas. El Grupo beneficia las áreas de investigación científica y tecnológica, la cultura y las actividades de desarrollo empresarial. También co-patrocina premios como los del Joven Científico, los Mejores de la Tierra y los Talentos Emprendedores. En el sector cultural patrocina la orquesta de cámara del Teatro San Pedro de Porto Alegre, RS y la Fundación Bienal del Mercosur. El público externo no debe ser la meta de la publicación del balance social, sino que debe ser el propio colaborador y la comunidad, con miras a transparentar esa relación y a hacerla más efectiva y emocional.

la organización y, del otro, es necesario conocer el costo por obtener y mantener ese activo y su ley de amortización o rendimiento. De ahí la noción capitalista de que todo activo debe ser rentable, teniendo en vista uno de los objetivos de la organización, o sea, el lucro. No obstante, como hemos explicado, en el mundo moderno el capital financiero cede su lugar al capital intelectual. Éste es un activo intangible y difícil de medir y de evaluar. El capital intelectual constituye el activo que le produce más rendimientos a la organización y es, sin discusión, el principal motor que garantiza su éxito. Vale la pena invertir en él. Pero, al final de cuentas, ¿qué es el capital intelectual? Es la suma de todo lo que uno sabe. En términos organizacionales, el mayor patrimonio de una organización es algo que entra y sale por sus puertas todos los días, o sea, los conocimientos que las personas portan en sus mentes, sea sobre productos, servicios, clientes, procesos, técnicas, etc. El capital intelectual es algo que no se ve, que no es físico ni ocupa un lugar, que no se puede contabilizar con las tradicionales partidas dobles y que no se puede sujetar a una ecuación con números cuantificables, pero que está transformando rápidamente el mundo de los negocios. Esto significa que tener a las personas correctas y saber colocarlas, retenerlas, remunerarlas, desarrollarlas y supervisarlas es vital para las organizaciones de hoy y de mañana.

LA ARH HOY EN DÍA

LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES[17]

Suecia fue el primer país en mostrar cuestiones de personal con números y referencias que no aparecen en los informes anuales de las empresas de otros países. El informe de activos intangibles de Skandia AFS llamó la atención en todo el mundo. Skandia tiene un director de capital intelectual y su informe sobre el capital intelectual —o Business Navigator— tiene 30 indicadores clave distribuidos en cinco áreas: el enfoque financiero, el enfoque en el cliente, el enfoque en el proceso, el enfoque humano y el enfoque en el desarrollo/renovación.

Cada enfoque tiene sus propios indicadores clave:

- ***El enfoque en el cliente* corresponde a la categoría de la estructura externa y se evalúa en razón del número y la calidad de los clientes, el nivel de satisfacción de éstos, la oferta de soluciones al cliente, la reputación y la imagen de la empresa.**
- ***El enfoque en el proceso* corresponde a la categoría de la estructura interna y se evalúa en razón de la excelencia de las operaciones, la calidad, la productividad y los procesos internos.**
- ***El enfoque humano* corresponde a la categoría de la competencia y se evalúa en razón del desempeño humano, las habilidades, los conocimientos y las competencias disponibles, las actitudes de los colaboradores y las aportaciones de éstos para el éxito de la organización.**
- ***El enfoque en el desarrollo/renovación* corresponde a la categoría de la innovación y se evalúa en razón del desarrollo de competencias organizacionales, funcionales, gerenciales e individuales y en su aplicación. También mide la administración de cambios organizacionales, la creatividad y la innovación en el negocio.**

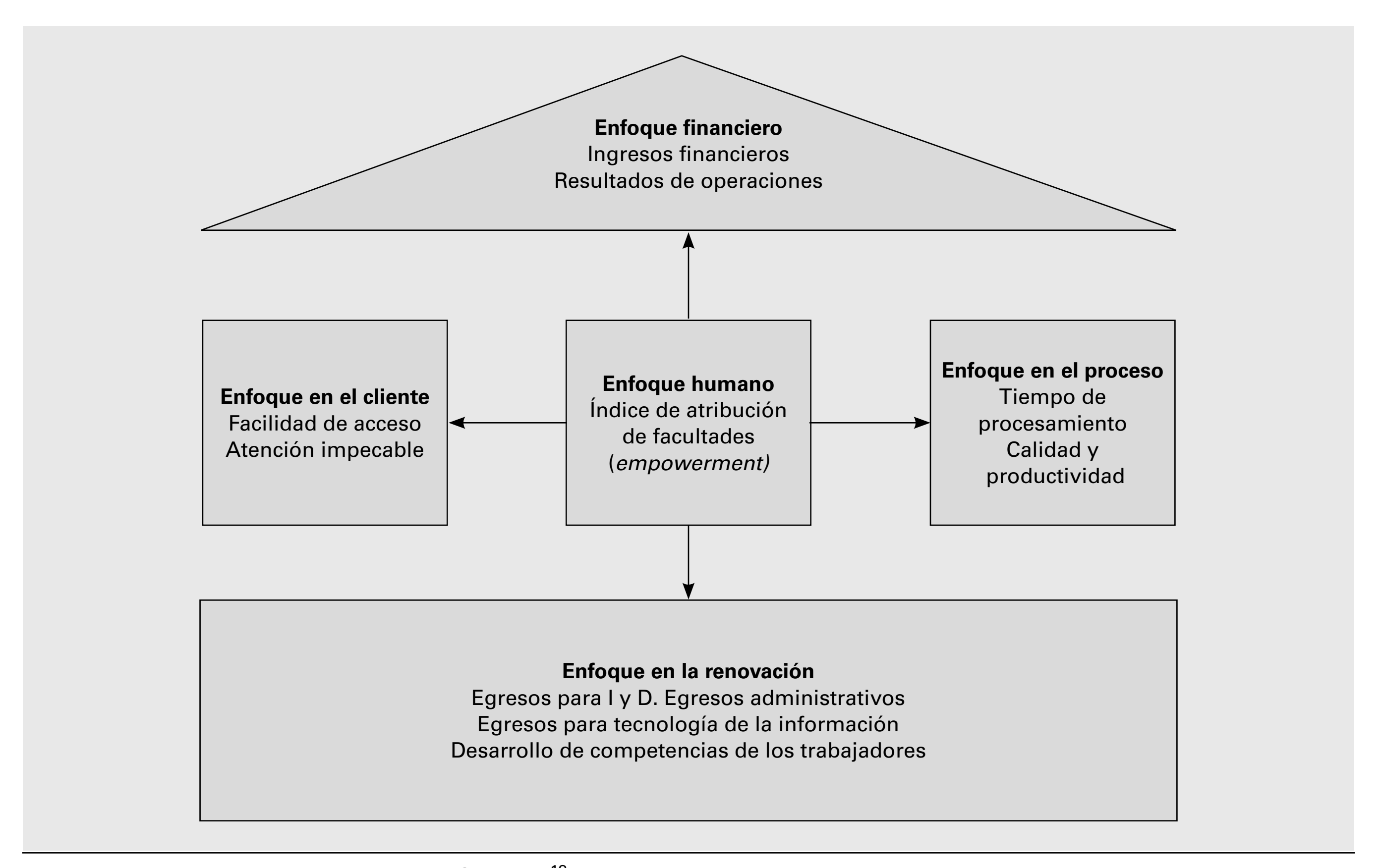


Figura 16.8 *El Business Navigator de Skandia.*[18]

LA ARH HOY EN DÍA

LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE CELEMI[19]

Celemi es una empresa sueca que diseña, desarrolla y vende herramientas de entrenamiento. En 1995 utilizó por primera vez una "auditoría de conocimientos" para evaluar sus activos intangibles. Su balance patrimonial "invisible" está compuesto por activos intangibles que clasifica en tres categorías, a saber:

- ***Nuestros clientes*** **constituyen la estructura externa de las relaciones con los clientes y proveedores, las marcas registradas, los contratos y la reputación o imagen de la empresa en el mercado. Los colaboradores de Celemi crean esta estructura externa, la cual depende de la confianza del cliente. La medida en que la empresa soluciona los problemas a satisfacción de los clientes influye en el valor de las relaciones con ellos.**
- ***Nuestra organización*** **constituye la estructura interna, compuesta por modelos y sistemas de cómputo y soporte, patentes, conceptos y contratos con proveedores. Esta estructura corporativa es creada por los colaboradores y sus componentes son propiedad de Celemi.**
- ***Nuestro personal*** **representa la competencia combinada de los colaboradores de la empresa, inclusive su capacidad para actuar en distintas situaciones. El valor de las personas reside en que son los únicos agentes dentro de la empresa; es decir, todos los activos y las estructuras, visibles o invisibles, son resultado de la acción humana y dependen de la competencia y la energía para seguir existiendo. Las personas no son un activo corporativo como las dos estructuras (externa e interna), porque no pueden ser propiedad de nadie.**

El valor comercial total de los activos intangibles de Celemi sólo se puede estimar con una importante dosis de imprecisión. No obstante, es obvio que el balance patrimonial invisible es mucho mayor que su balance patrimonial visible. Lo que interesa a los accionistas de Celemi es saber si el valor de los activos intangibles está en aumento y si se utiliza con eficiencia. El objetivo del Monitor de Activos Intangibles es que, tal como los ingresos visibles mejoran el patrimonio tangible, así los ingresos invisibles mejoran la eficiencia y el valor de los activos intangibles de Celemi.

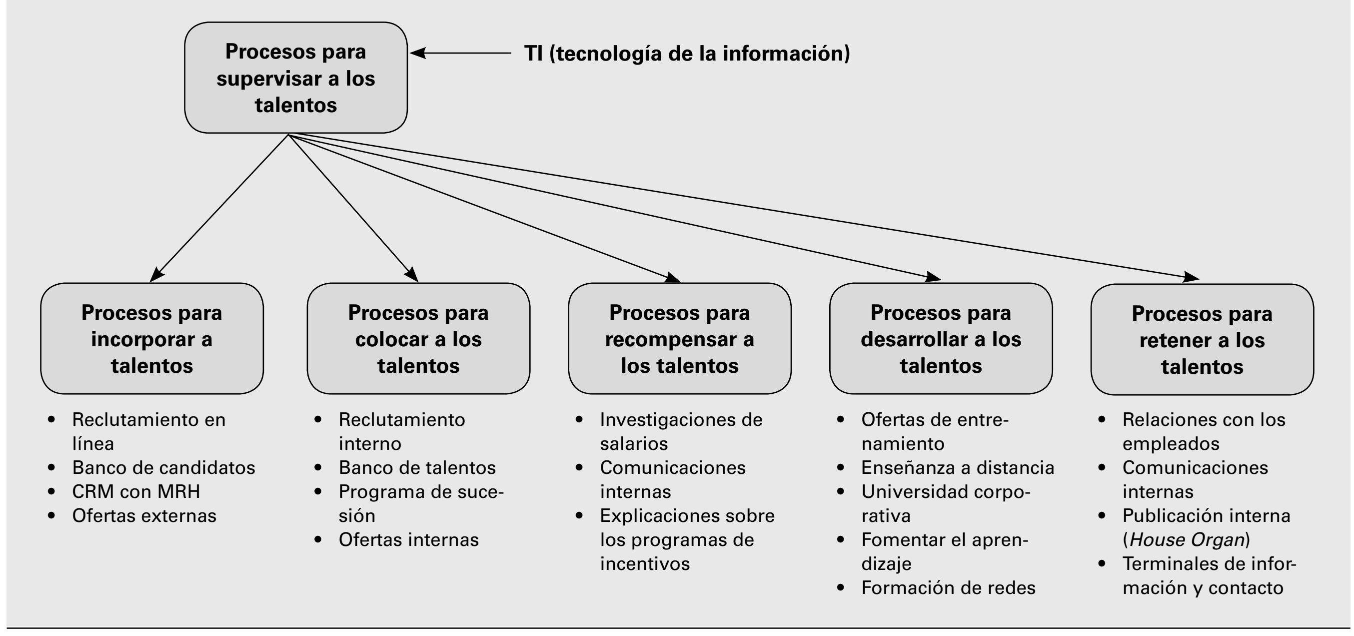


Figura 16.9 *La influencia que los procesos para supervisar a los talentos tienen en los demás procesos de la administración de recursos humanos.*

CASO PARA DISCUSIÓN

EL BALANCE SOCIAL DE USIMINAS[20]

Desde el inicio de sus operaciones en 1962, Usiminas se ha destacado por sus iniciativas sociales, que abarcan las áreas siguientes:

1. Vivienda y urbanismo

Con una misión de alcance social, Usiminas implantó un plan urbanístico en Ipatinga, Minas Gerais, para integrar viviendas a la infraestructura necesaria.

Infraestructura:	**220 edificaciones comerciales e industriales**
	Estación de tratamiento de aguas
	50 km de sistemas de caminos vecinales
	11 km de ciclovías
	Colegio de enseñanza secundaria con 3 000 plazas
	28 escuelas modelo
	Centro de formación profesional – Senai
Fijación del hombre:	**9 050 casas y 900 apartamentos**
	20 clubes recreativos
	19 templos religiosos
	Hospital con 400 camas
	5 unidades de salud

2. Cooperativismo

Las iniciativas cooperativistas de Usiminas forman parte de su historia.

- ***Consul*–Cooperativa de Consumo dos Empregados da Usiminas, que atiende a 60 000 personas y tiene una facturación anual del orden de 27 millones de reales. El hipermercado está en construcción, en una superficie de 5 817 m^2.**
- ***Copeco*–Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados da Usiminas e Empresas Coligadas, que tiene 3 980 cooperativistas, maneja préstamos del orden de 6 millones de reales al año.**

3. Medio

Los planes estratégicos de la empresa incluyen la conservación y el control del medio con un sentido más amplio: el valor de la vida.

- ***Programa de educación ambiental*. El proyecto Xerimbabo de educación ambiental: 371 000 menores y adultos participaron en cursos y exposiciones.**
- ***Programa de áreas verdes.* Se plantaron 2.7 millones de árboles en 2 100 hectáreas. El proyecto de Mata Ciliar reforestará 22 km.**
- ***Control ambiental.* La conservación del medio está asociada a un plan ecológico integral, con inversiones para la protección ambiental sonora, hidráulica, de suelos y atmosférica.**

  Entre las acciones realizadas en el año destacan:

  - **Eliminación del uso de CFC en la refrigeración industrial de la empresa.**
  - **Reducción de la carga de amoniaco en la emisión general.**
  - **Conservación de la certificación ISO 14001.**
- ***Producción de miel*. Se produjeron 8 toneladas de miel que fueron donadas a entidades de beneficencia.**

4. Deporte y recreación

Se construyeron 20 clubes para la práctica deportiva orientada y la recreación de los colaboradores y sus familiares. Los clubes son autosustentados y están dirigidos por los propios socios, tienen 400 000 m^2 de superficie y 9 124 socios titulares, 36 000 dependiente y 3 500 atletas.

5. Salud y prestaciones

- ***Programa de salud*, para promover, proteger y recuperar la salud, incluye: salud ocupacional, promoción de la salud, asistencia social y asistencia médica, operado por la fundación São Francisco Xavier, por medio de:**
  - **Hospital Márcio Cunha, en Ipatinga, con 400 camas, 1 367 empleados y 158 médicos que trabajan en 27 especialidades.**
  - **Centro integrado de odontología, con 169 empleados, entre ellos 45 dentistas.**
  - **Fondo de salud, modalidad de un seguro de salud que cubre a cerca de 60 000 personas (empleados, dependientes y jubilados). Sin fines de lucro, es costeado totalmente por los usuarios y permite cubrir los gastos por internaciones, exámenes y procedimientos de costo elevados realizados en el país.**
  - **Usisaúde, modalidad de seguro de salud creado para extender a la comunidad la estructura y la asistencia médica implantada por la empresa.**

- *Previsión privada.* Instituida en 1972, la Caja de los Empleados de Usiminas es una entidad cerrada de previsión privada. Cuenta con 18 046 participantes, de ellos 10 617 son activos y 7 429 asistidos. El promedio mensual de pagos de beneficios a los asistidos fue de 6.98 millones de reales.
- *Seguridad e higiene laborales.* Actividades preventivas como:
  - Análisis de riesgo de las actividades: ordenación de las fases de un trabajo, con análisis de riesgos y parámetros de operaciones.
  - Grupos de voluntarios de seguridad: destinados a encabezar acciones dirigidas a la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.
  - Análisis de accidentes sin lesión e hipótesis de accidentes: con el objeto de actuar antes de que suceda el accidente.
  - Inspecciones de seguridad: para comprobar que se cumplan las normas de seguridad y dar seguimiento a las medidas correctivas.
  - Concursos y desafíos de seguridad: concurso anual del "Obrero destacado en seguridad" y el Domingo de seguridad, programa educativo que inaugura la Sipat, Semana interna de prevención de accidentes.
  - Seguimiento sistematizado de terceros: para apoyar las iniciativas de prevención en las empresas que prestan servicios en su área industrial.
  - Normas técnicas de seguridad en el trabajo: elaboradas y revisadas periódicamente, con la intención de estandarizar las actividades preventivas.
  - Entrenamiento y campañas: programas desarrollados para el perfeccionamiento técnico y el reciclaje de los empleados.
- *Alimentación en el trabajo*. Se invirtieron 9 380 millones de reales en reformar y construir restaurantes.

6. Educación

- *Educación de nivel básico y medio.* Usiminas fundó el Colegio San Francisco Xavier en Ipatinga, dirigido por padres jesuitas y, después, por la Fundación San Francisco Xavier. El colegio tiene 3 000 alumnos. La calidad de la enseñanza desde el nivel preescolar hasta la enseñanza media permitió que, en 1997, el colegio obtuviera la certificación de la Norma ISO 2002, conferida por Det Norska Veritas (DNV) de Noruega.
- *Formación profesional.* El centro de formación profesional proporciona la formación de 5 944 aprendices en el rango de 16 años. Abierto a la comunidad, ofrece cursos de profesionalización en mecánica, electricidad, tornos, soldadura, operación siderúrgica y electrónica.
- *Programas de capacitación, desarrollo y posgrado*, para el desarrollo técnico y administrativo, en el país o en el extranjero.
- *Programa de autodesarrollo*, para mejorar al personal en las áreas técnico-profesional y administrativo-conductual, para reconvertir a la mano de obra ante la reestructuración de los procesos productivos en las empresas y el aumento de su empleabilidad.
- *Enseñanza individualizada de primaria y nivel medio.* En asociación con Fubrae (Fundación Brasileña de Educación) el programa de enseñanza individualizada de primaria y nivel medio, para elevar el nivel de escolaridad de sus colaboradores. Se formaron 350 personas, hay 1 028 matriculadas y 1 901 están inscritas.

7. Cultura

El Instituto Cultural Usiminas (Usicultura) promueve los proyectos incentivados:

- Construcción del Teatro Zélia Olguin, en Ipatinga.
- Concurso Nacional del Plan de Gobernador Valadares.
- Encuentro Nacional de Coros en Ipating.
- Proyecto videocultural, con 400 videos educativos para la comunidad.
- Unidad de informática y cultura; museo virtual con acervos digitalizados sobre la pintura brasileña desde el siglo XVI, la literatura y la historia.
- Centro Cultural Usiminas, en construcción, con 4 500 m^2 en Ipatinga.

8. Programas de participación

Como forma moderna de valorar y profundizar el compromiso del equipo con los objetivos empresariales, Usiminas desarrolla programas de participación que, además de los salarios, representaron una transferencia directa de recursos a los empleados, por un total de 100 970 millones de reales en el periodo de 1992 a 1997.

- *Participación en las utilidades y los resultados*. El reparto de utilidades entre los empleados fue de 18.79 millones de reales.
- *Participación accionaria, Club de Inversiones Usiminas*.
- Los dividendos pagados a los empleados por la participación accionaria fue de 12.19 millones de reales:

9. Reconocimiento público

- **Premio Nacional de Valoración del Trabajo, otorgado por el Ministerio de Trabajo.**
- **Una de las 30 mejores empresas para trabajar en Brasil, de la revista *Exame.***

10. Usiminas en números (miles de reales):

1. Base del cálculo

1.1	Facturación bruta	2 307 566
1.2	Utilidad de operaciones	440 264
1.3	Gastos de personal	325 041

2. Indicadores laborales

		Valor en reales	% Gastos con personal	% Utilidad operativa
2.1	Obligaciones sociales	86 2709	26.54	19.60
2.2	Previsión privada	27 885	8.58	6.33
2.3	Prestaciones	22 744	7.00	5.17
2.3.1	Programas de salud	8 439	2.60	1.92
2.3.2	Seguros	1 160	0.36	0.26
2.3.3	Transporte	1 608	0.49	0.37
2.3.4	Seguridad e higiene	1 858	0.57	0.42
2.3.5	Alimentación	9 381	2.89	2.13
2.3.6	Otras prestaciones	298	0.09	0.07
2.4	Educación	5 731	1.76	1.30
2.5	Participación de utilidades	18 788	5.78	4.27
Subtotal 2, indicadores laborales:		161 418	49.66	36.67

3. Indicadores sociales

		Valor en reales	% Sobre facturación	% Utilidad operativa
3.1	Impuestos	355 279	15.40	80.70
3.2	Inversiones culturales	1 694	0.07	0.38
3.3	Contribución a la sociedad con inversiones en ciudadanía	549	0.02	0.12
3.4	Inversiones en medio	21 367	0.93	4.85
Subtotal 3, indicadores sociales:		378 889	16.42	86.05

4. Indicadores del cuerpo funcional:

		Posición
4.1	Núm. de empleados	8 359
4.2	Núm. de dependientes del empleado	21 110
4.3	Núm. de admisiones	610
4.4	Núm. de separaciones	
4.4.1	Jubilaciones	1 288
4.4.2	Otras dimisiones	173
4.4.3	Total de separaciones	1 461

PREGUNTAS

1. **¿Usted qué incluiría o eliminaría del balance social de Usiminas?**
2. **¿Cómo presentaría el balance social de la empresa?**
3. **¿Qué importancia dedicaría al capital intelectual?**
4. **¿Qué orden de prioridad establecería?**

Resumen del capítulo

Para que los especialistas en administración de recursos humanos, los gerentes de línea y los colaboradores puedan obtener información y tomar decisiones adecuadas es necesario contar con el apoyo de un sistema de información de administración de recursos humanos. El primer paso es conocer qué información se necesita y cómo montar las bases de datos de recursos humanos para satisfacerlas. El banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En realidad, la administración de recursos humanos requiere de varios bancos de datos con distintos registros sobre el personal, los puestos, las secciones, etc. El sistema de información de la administración de recursos humanos se puede dirigir a los especialistas en recursos humanos, a los gerentes de línea y a todos los trabajadores. Dado que requiere de inversiones, el sistema debe ser evaluado en cuanto a sus costos y beneficios. Por otra parte, los sistemas de supervisión de la administración de recursos humanos abandonaron su aspecto autoritario-coercitivo y han migrado hacia la atribución de facultades a las personas. Así, la tradicional jornada laboral fija se ha vuelto flexible y las alternativas ahora incluyen la semana laboral reducida, el horario laboral flexible, el trabajo compartido, el trabajo a distancia y el trabajo de tiempo parcial para satisfacer las necesidades de las personas. Por último, el balance social es un documento que recapitula datos que permiten apreciar las acciones de la organización en el terreno social y significa un paso en dirección de la contabilidad de la administración de recursos humanos y el capital intelectual.

Ejercicios

1. Defina banco de datos y banco de datos de la administración de recursos humanos.
2. ¿Qué diferencia hay entre dato e información?
3. ¿Cuáles son las principales bases de datos que necesita la administración de recursos humanos?
4. ¿A quién corresponde la responsabilidad de mantener el banco de datos?
5. Defina sistema de información de la administración de recursos humanos.
6. Explique los objetivos básicos del sistema de información de la administración de recursos humanos.
7. Explique el sistema de información destinado a la administración de recursos humanos.
8. Explique el sistema de información de la administración de recursos humanos destinado a los gerentes de línea.
9. Explique el sistema de información de la administración de recursos humanos destinado a los trabajadores.
10. ¿Cómo funciona el Prism de recursos humanos de Federal Express?
11. Defina los sistemas de supervisión de la administración de recursos humanos, tradicionales y modernos.
12. Defina jornada laboral.
13. ¿Cómo funciona el calendario anual y las vacaciones colectivas? ¿Por qué?
14. Explique los principales programas alternativos y flexibles.
15. ¿Qué significa semana laboral reducida?
16. ¿Qué significa horario laboral flexible?
17. ¿Qué quiere decir trabajo compartido, trabajo a distancia y trabajo de tiempo parcial?
18. ¿Por qué el tarjetón de entradas y salidas se ha convertido en pieza de museo?
19. Defina balance social. ¿Qué contiene?
20. ¿Cómo se podría asentar el capital intelectual en los balances?
21. ¿Cuál es el papel de los activos intangibles en el balance?

Paseo por internet

Visite los siguientes sitios:

www.convergys.com
www.ganthead.com
www.hrtechnologyconference.com
www.ITWorld.com
www.sageabra.com

www.sunopsis.com
www.technologyevaluation.com
www.techwhitepapers.com
www.vnutravel.typepad.com

Referencias bibliográficas

1. Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*, HarperBusiness, Nueva York, 1992, p. 115.
2. Idalberto Chiavenato, *Os Novos Paradigmas*, Atlas, São Paulo, 2005.
3. Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices, op. cit.*, pp. 116-117.
4. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995, p. 108.
5. Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*, HarperBusiness, Nueva York, 1992, pp. 116-117.
6. A. J. Walker, *HRIS Development*, Van Nostrand Reinhold, Nueva York, 1982.
7. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações,* Editora Atlas, São Paulo, 2004, p. 559.
8. Carla Baiense, Jomar Nicácio y Júlio Santos, "Rede de Ralacionamentos e Inteligência", *Internet Business*, año 2, núm. 15, noviembre de 1998, pp. 39-47.
9. Adaptado de: P. Palvia, S. Sullivan y S. Zelman, "PRISM Profile: An Employee-Oriented System", *HR Focus*, 19, American Management Association, Nueva York, junio de 1993.
10. "Brainpower", *Fortune*, 13 de junio de 1991, p. 54(8).
11. Douglas L. Fletner, "Flextime-A Social Phenomenon", *Personnel Journal*, junio de 1975, pp. 318-319.
12. Lee A. Graf, "An Analysis of the Effect of Flexible Working Hours on the Management Functions of the First-Line Supervisor", Tesis de doctorado, Mississippi State University, 1976.
13. Adaptado de: Samuel C. Certo, *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Allyn & Bacon, Boston, 1994, p. 390.
14. Tomado de: Maria Tereza Gomes, "Cartão Nunca Mais", revista *Exame*, núm. 555, 27 de abril de 1994, pp. 62-63.
15. Tomado de: "O Que é Mostrado no Balanço Social", *Administração RJ,* núm. 27, junio de 1998, pp. 6-7.
16. Tomado de: "O Que é Mostrado no Balanço Social", op. cit., pp. 6-7.
17. Citado en: Karl Erik Sveiby, *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento*, Campus, Río de Janeiro, 1997, pp. 225-226.
18. Fuente: Relatório Anual de 1995 da Skandia AFS, Suplemento sobre Capital Intelectual.
19. Citado en: Karl Erik Sveiby, *A Nova Riqueza das Organizações, op. cit.*, pp. 227-233.
20. Tomado de Balanço Social a Usiminas, *O Estado de S. Paulo*, 6 de mayo de 1998, Caderno de Economia, pp. B4 y B5. Informes: Fax (031)829-4330 o e-mail: uippgm01@usiminas.com.br

PARTE VIII

El futuro de la administración de recursos humanos

Lo que verá a continuación

A LO LARGO DE LOS CAPÍTULOS ANTERIORES HEmos visto que la administración de recursos humanos (ARH) implica e integra seis procesos organizacionales: incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar a las personas. La forma en que estos procesos se vinculen y su utilización sistémica e incluyente son fundamentales para que aporten valor y creen un efecto sinérgico. Lo importante no es cada proceso individual, sino su integración y sus conexiones. Lo que hace la diferencia es su conjunción, ¡el holismo que representan!

En todos los procesos descritos a lo largo del libro hemos subrayado que el futuro de la administración de recursos humanos está estrechamente ligado al papel que esta función debe desempeñar en la organización, sea como impulsor de una asociación emprendedora entre las personas y la organización, sea como parte de la acción administrativa y estratégica para realizar la misión y para alcanzar los objetivos organizacionales o ya sea como prestador de servicios y asesor de sus clientes internos. En todos los casos mencionados, la administración de recursos humanos siempre busca agregar valor a la organización, a las personas y a los clientes. Para asegurar que así suceda, es preciso evaluar continuamente el desempeño del área en su papel estratégico, táctico u operativo.

Esta última parte reexpone las conclusiones en torno a la administración moderna de recursos humanos. Incluye la evaluación de la función desde el punto de vista global y desde el organizacional, así como las perspectivas de sus posibles ramificaciones futuras. El objetivo principal de esta parte es explicar cómo se puede abordar el área de recursos humanos a efecto de mejorarla para alcanzar la excelencia y señalar los caminos que la llevarán al futuro. En el capítulo 17 hablaremos de la evaluación de la función de la administración de recursos humanos y su papel en la administración general de las organizaciones. A continuación, presentaremos una idea de las perspectivas del área para el futuro y de cómo se podría proyectar y desarrollar al largo plazo. Prestaremos especial atención a la administración de recursos humanos como fuente de valor y de resultados para la organización, las personas y los clientes.

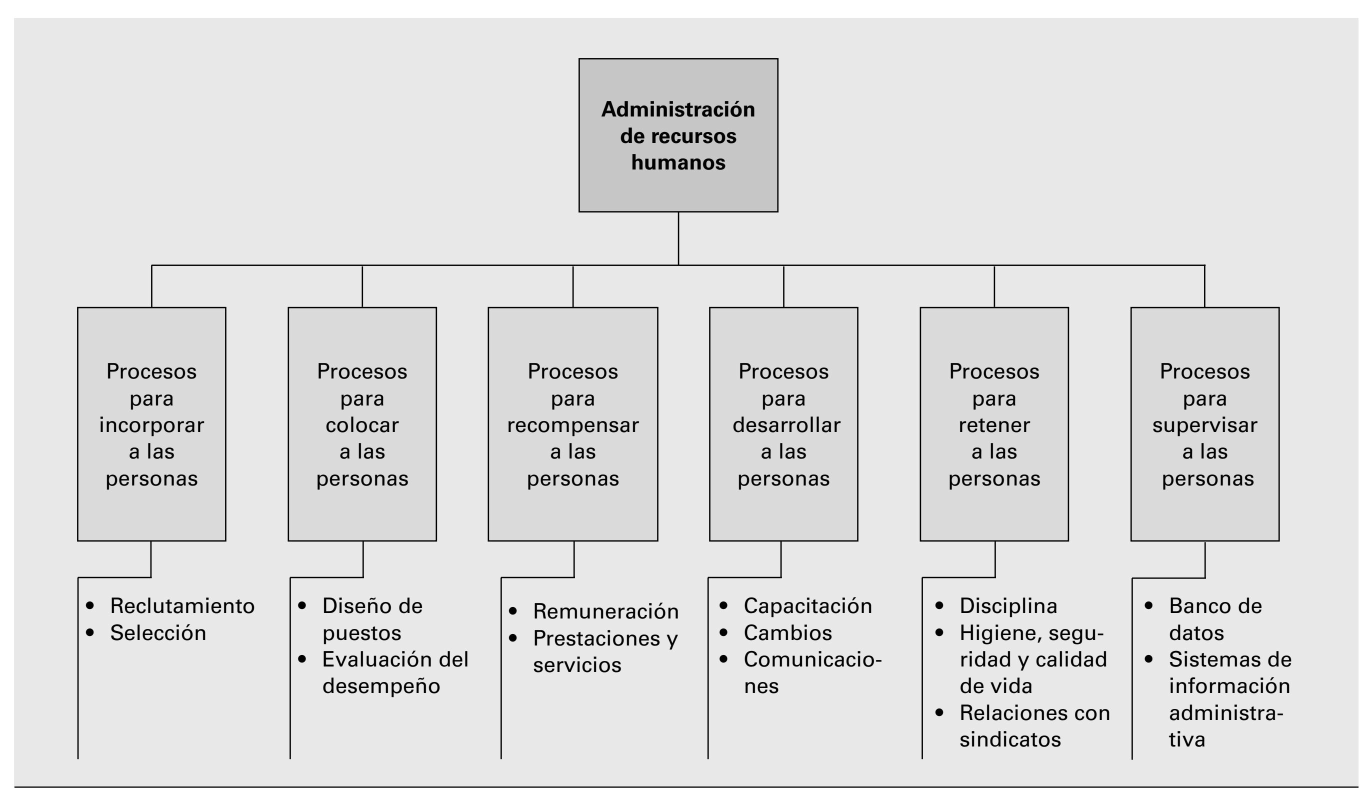


Figura VIII.1 *Los seis procesos de la administración de recursos humanos.*

CAPÍTULO 17

EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir los medios para evaluar la función de la administración de recursos humanos o capital humano
- Evaluar cómo una organización puede utilizar a sus talentos
- Evaluar la calidad de los servicios y la asesoría que ofrece la administración de recursos humanos
- Definir la actuación de los gerentes de línea como administradores de capital humano
- Estimar los costos y los beneficios de los programas de recursos humanos
- Asegurar que la evaluación de la función de recursos humanos sea realista y constructiva

Lo que verá a continuación

- Necesidad de contar con indicadores del desempeño y de resultados
- Auditoría de la función de administración de recursos humanos
- Criterios de evaluación de la administración de recursos humanos
- Métodos de evaluación de la administración de recursos humanos
- Investigaciones internas de evaluación
- Investigaciones externas de evaluación
- Beneficios de la evaluación de la función de recursos humanos
- Las personas como ingresos y no como costos
- Responsabilidad social de las organizaciones
- El papel actual de la administración de recursos humanos
- ¿Hacia dónde se dirige la administración de recursos humanos?
- Las macrotendencias de la administración de recursos humanos

CASO INTRODUCTORIO

SEÑALES DE ALERTA EN MONTE ALTO

Monte Alto, S.A. (MA) es una empresa de componentes electrónicos para computadoras que tiene alrededor de 1 100 empleados. En años recientes, cerca de 16 ejecutivos han abandonado la empresa. Algunos de ellos para abrir un negocio propio. Además, el índice de rotación del personal técnico ha sido del orden de 40% anual, el doble de las empresas de su mismo ramo de actividad. Los dirigentes de la compañía saben que los salarios bajos provocan la rotación y que el departamento de recursos humanos no cuenta con recursos suficientes para remediar la situación. Los gerentes de línea se quejan de que el departamento de recursos humanos se ocupa más del papeleo que de ayudarles a sortear sus problemas diarios y pierde tiempo en entrenar a los nuevos trabajadores que ingresan, porque los mejores no cesan de irse en busca de mejores empleos en otro lugar. Entonces, ¿cuál es el papel del departamento de recursos humanos? ¿Debe ocuparse de las cuestiones burocráticas y apagar incendios o evitar que éstos ocurran?

A final de cuentas, ¿para qué sirve la administración de recursos humanos? ¿Para ocuparse de los procesos de incorporar, colocar, desarrollar, retener y supervisar a los talentos? Parece muy poco. ¿O para servir de asesor, apoyo y retaguardia para que los gerentes puedan trabajar como administradores de capital humano? Sigue siendo poco. Entonces, ¿para enfocarse en el negocio de la empresa? ¡Bingo! Ésta es la pregunta que más discuten actualmente los ejecutivos del área: ¿servir como un departamento de recursos humanos con técnicas operacionales, tácticas o estratégicas? En realidad, la administración de capital humano amplía sus límites y deja su lado operativo en manos de los gerentes o de terceros (*outsourcing*) y empieza a actuar en dos frentes bastante diferentes: el táctico, internamente junto a los gerentes como consultoría interna y estratégica, y externamente en los negocios de la organización como consultora en los negocios. La figura 17.1 nos brinda una idea de esa fabulosa ampliación de límites.

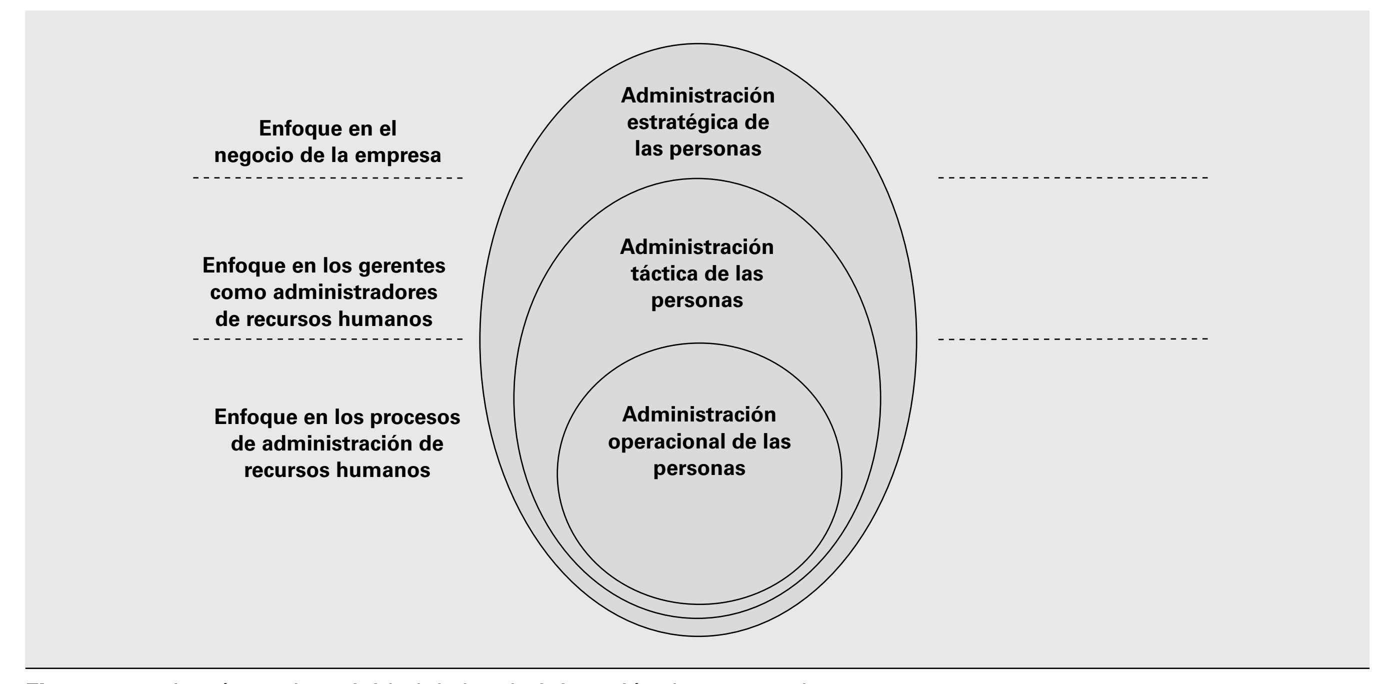


Figura 17.1 *Las áreas de actividad de la administración de recursos humanos.*

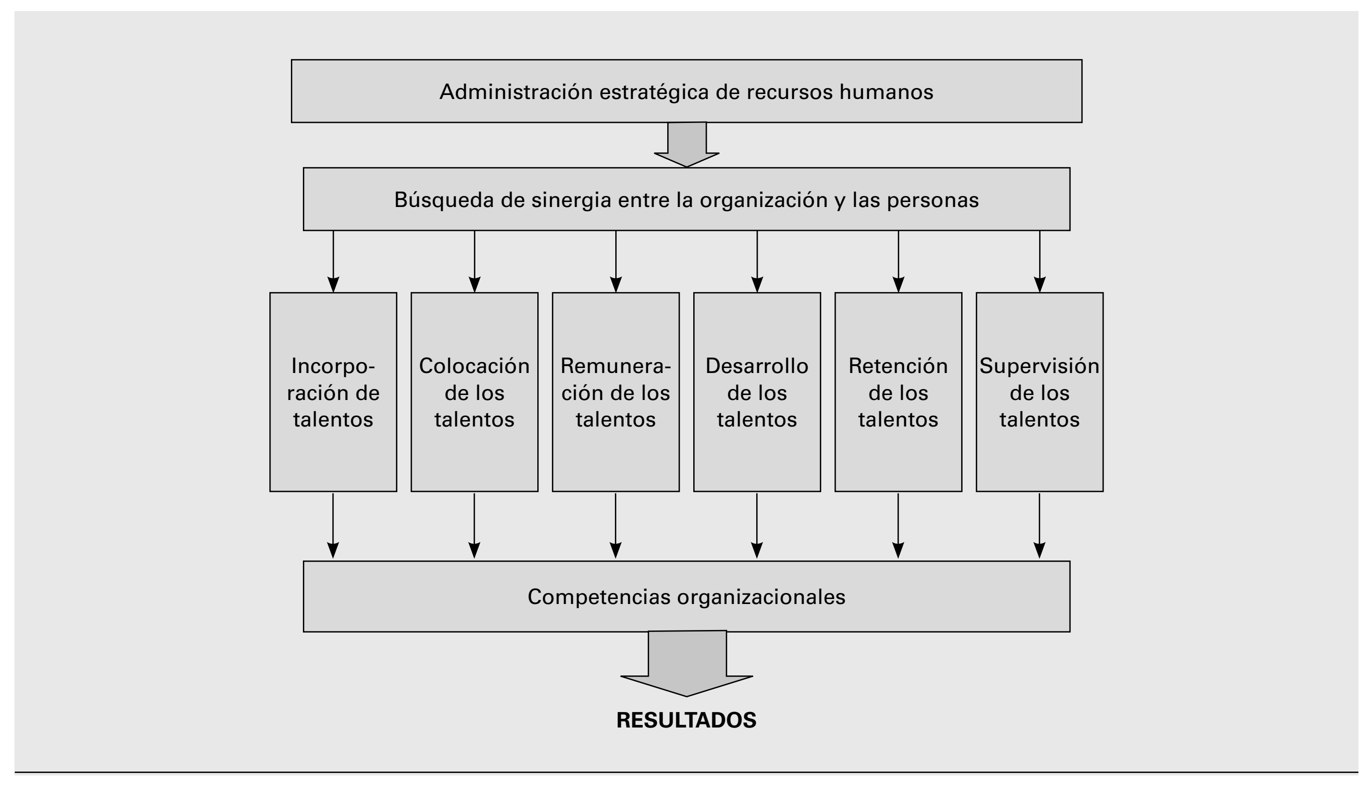


Figura 17.2 *La administración estratégica de recursos humanos se enfoca en los resultados organizacionales.*

En el fondo se trata de saber cómo medir cada uno de los procesos de la administración de recursos humanos y conocer la forma en que contribuyen para aumentar la sinergia entre la organización y las personas para desarrollar las competencias organizacionales y ofrecer resultados.

En algunas organizaciones más avanzadas, la administración de recursos humanos amplía cada vez más su actuación y traspasa las fronteras organizacionales para ir al encuentro de agentes externos como los clientes, los proveedores, la comunidad y la sociedad, actúa como asociado del negocio de la organización o como motor de negocios, busca nuevas oportunidades de negocios, asesora fusiones y adquisiciones y actúa para ampliar el alcance de las actividades de la empresa. Es un paso más allá del enfoque estratégico, como muestra la figura 17.3.

Para actuar en los distintos niveles, la administración de recursos humanos debe utilizar motores y adoptar parámetros para medir su efecto en la organización.

La necesidad de contar con indicadores del desempeño y de los resultados

Un viejo adagio popular entre los especialistas en administración dice que si algo no puede ser medido o evaluado objetivamente es mejor olvidarlo. Si no se puede medir la aportación que se está haciendo, es mejor no perder el tiempo con eso. La medición en términos de evaluación es una prioridad en todas las unidades de la organización; es decir, demostrar cuál es su aportación a la organización ahora es una prioridad de la cima, porque si la unidad no contribuye al éxito de la organización, entonces no sirve para gran cosa y, por tanto, no vale la pena invertir en ella. No basta sólo con medir el desempeño, también es necesario medir el resultado. ¡Administración y resultado!

Sin lugar a dudas, diseñar e implantar un sistema integrado de administración de recursos humanos, capaz

Fase 5: Motor de negocios
- Identifica tendencias de los negocios
- Construye la función de recursos humanos como parte del negocio
- Integra el capital intelectual del negocio
- Aplica competencias y talentos al negocio
- Determina cuáles son los motores del éxito de la administración de recursos humanos
- Sirve de base para nuevos negocios

Fase 4: Asociado de los negocios
- Identifica tendencias de la administración de recursos humanos
- Identifica y suministra competencias esenciales
- Integra al capital humano y al negocio
- Evalúa los puntos débiles y fuertes de la organización

Impacto en los negocios

Fase 3: Asociado de la organización
- Actúa a nivel sistémico
- Atiende a los diversos clientes internos con amplitud de 360°
- Brinda consultoría interna y estratégica
- Mantiene sistemas de información global

Fase 2: Asociado de los gerentes
- Funciona como órgano de *staff*
- Prepara a los gerentes como administradores de recursos humanos
- Brinda asesoría interna y táctica
- Mantiene sistemas de información administrativa

Fase 1: Proveedor de servicios
- Administra procesos de capital humano
- Atiende *ad hoc* las solicitudes
- Prepara informes de desempeño
- Mantiene las bases de datos del personal

Tiempo

Figura 17.3 *Los distintos estratos de actuación de la administración de recursos humanos.*

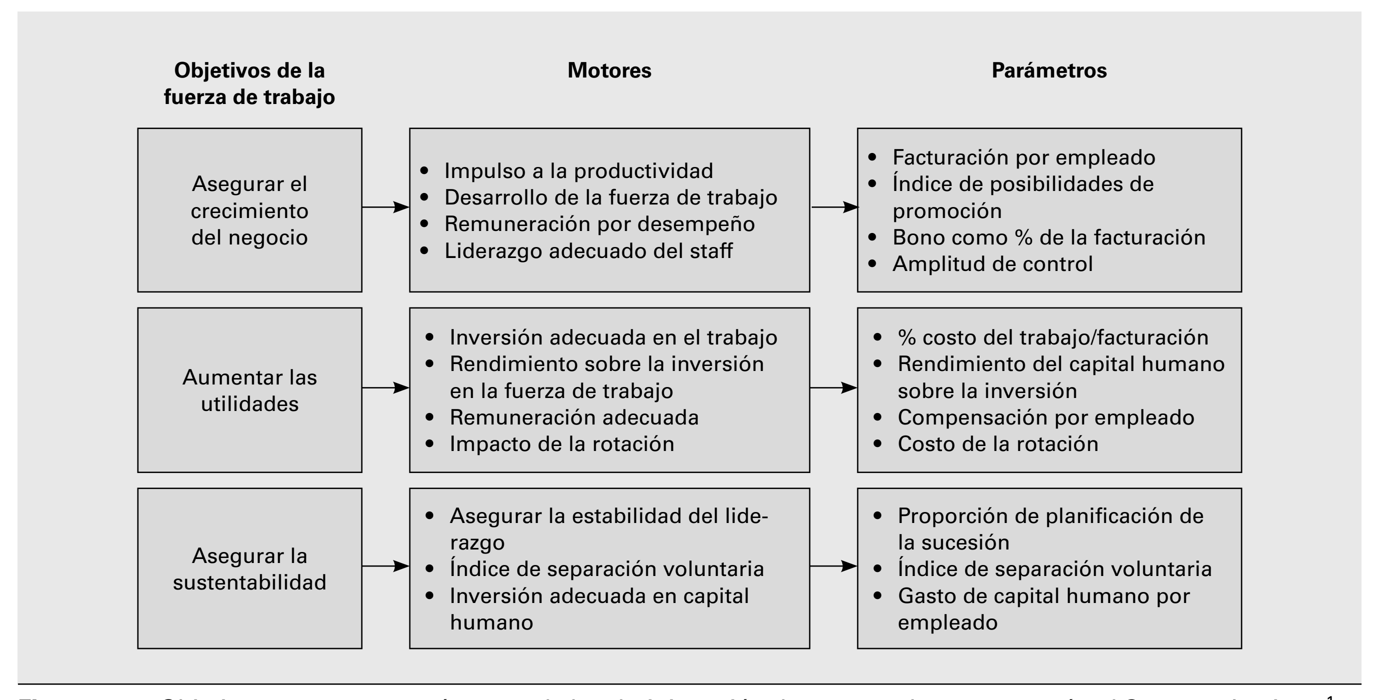


Figura 17.4 *Objetivos, motores y parámetros de la administración de recursos humanos según el Saratoga Institute.*[1]

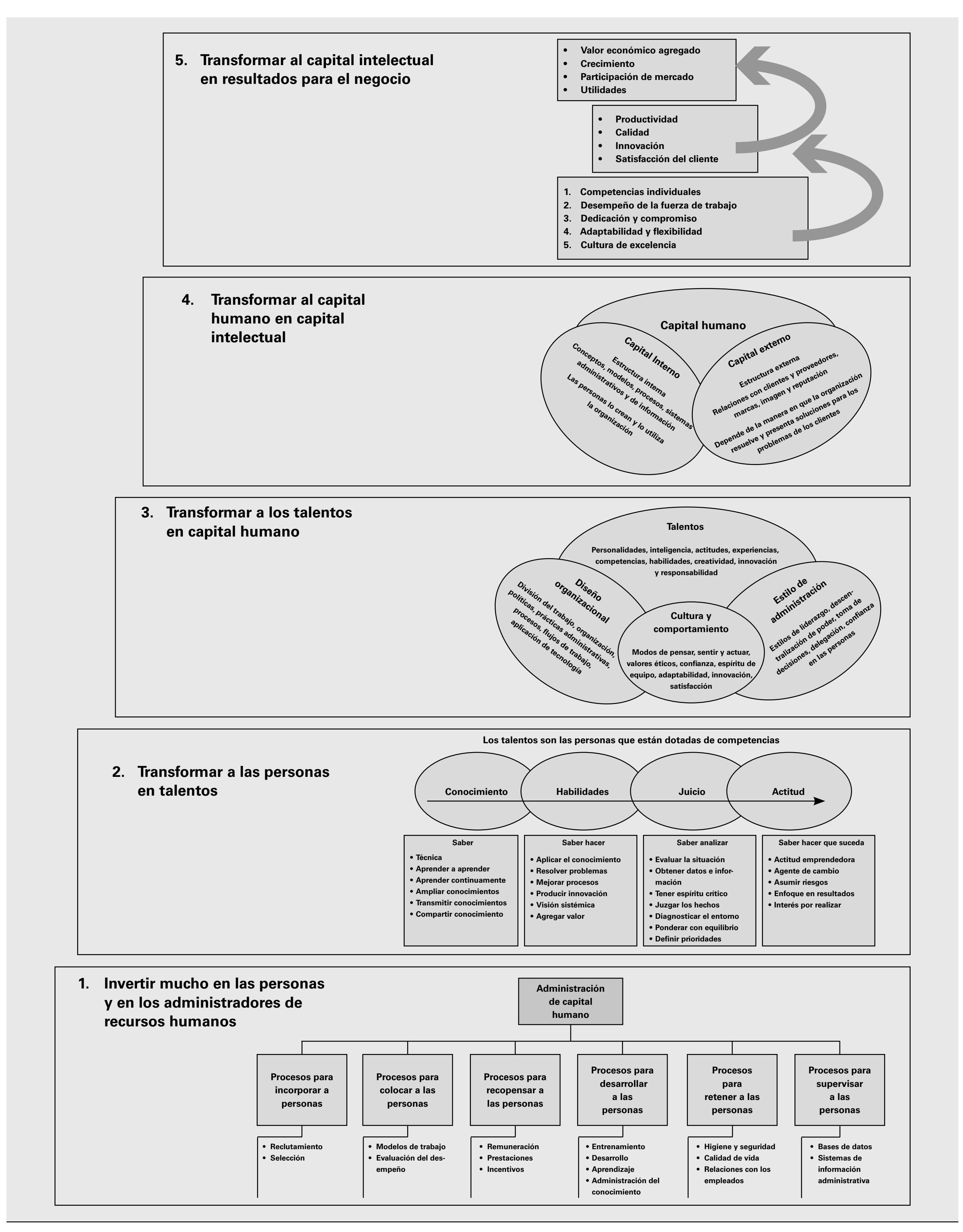


Figura 17.5 *Los cinco pasos de la nueva agenda de la administración de recursos humanos.*

de articular todos los procesos para incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar al personal en la organización, es un complejo desafío. Pero, hacer que ese sistema resulte equilibrado, coherente, eficiente y eficaz es un desafío incluso mayor. ¿Cómo garantizar que los procesos funcionen bien, de forma integrada y sistemática? Se deben evaluar, supervisar y auditar constantemente. Por ello, la planificación del sistema se debe basar en objetivos claros y concretos y que puedan servir como indicadores para evaluar los resultados. Estos objetivos servirán de criterios para medir y evaluar si todos los procesos del sistema son eficientes y eficaces.

Dada esta ampliación del enfoque, los nuevos papeles de la administración de recursos humanos se pueden resumir en cinco aspectos fundamentales:

1. Invertir mucho en las personas y en los administradores del capital humano.
2. Transformar a las personas en talentos dotados de competencias.
3. Transformar a los talentos en capital humano.
4. Transformar al capital humano en capital intelectual.
5. Transformar al capital intelectual en resultados para el negocio.

EVALUACIÓN CRÍTICA

NECESIDAD DE CONTAR CON INDICADORES

Los profesionales en capital humano enfrentan interrogantes fundamentales que no siempre responden con objetividad. ¿Cuál es el desempeño del área? ¿Cuáles son los resultados que presenta? ¿Qué valor agrega al negocio? ¿Las políticas y los procedimientos de administración de recursos humanos ayudan a la organización a cumplir con sus objetivos de largo plazo? ¿Qué papel desempeña administración de recursos humanos para realizar la misión de la organización? ¿Cómo contribuye al éxito del negocio? Además de preguntas más prácticas y evidentes como: ¿cuál es el nivel de satisfacción de los colaboradores?, existen otras menores como: ¿hay un elevado ausentismo? ¿El índice de rotación es promedio o bajo? ¿Las inversiones en selección y entrenamiento producen rendimientos adecuados? ¿La administración de capital humano brinda consultoría interna y servicios de apoyo acordes con las necesidades de los gerentes y de los colaboradores? En resumen: ¿la administración de recursos humanos cumple bien su papel? Sin embargo, al final de cuentas, ¿cuál es su función?

LA ARH HOY EN DÍA

ELECCIÓN DE LOS INDICADORES

Ittner y Larcker demuestran que la evaluación del desempeño no financiero de la empresa llena las lagunas que deja la contabilidad financiera tradicional. Para que no haya divergencia entre el desempeño financiero y el extra financiero se deben evitar cuatro errores comunes:[2]

1. **No establecer relación entre los indicadores y la estrategia organizacional.**
2. **No comprobar la existencia de esa relación.**
3. **No definir metas claras de desempeño.**
4. **Medir incorrectamente o medir la misma cosa con metodologías diferentes.**

Muchas empresas utilizan el tablero de mando integral de Kaplan y Norton, el prisma de desempeño de Accenture o el navegador de capital intelectual de Skandia para identificar áreas de desempeño extra financiero que contribuyen a su estrategia. Una compañía investigada por Kaplan y Norton creó un modelo causal de los motores del éxito estratégico. Detrás de los motores de desempeño están otros motores, como la rapidez y la calidad que alimentan la satisfacción del cliente que, a su vez, sustenta el comportamiento de consumo que, a su vez, nutre las ganancias. Vea la figura 17.6.

Moraleja: cada organización tiene los indicadores que merece. Por tanto, es necesario:

1. **Crear un modelo causal de indicadores en razón de una cadena de valor.**
2. **Reunir todos los datos en conjunto y no sólo algunos de ellos.**
3. **Transformar los datos en información relevante y estratégica.**

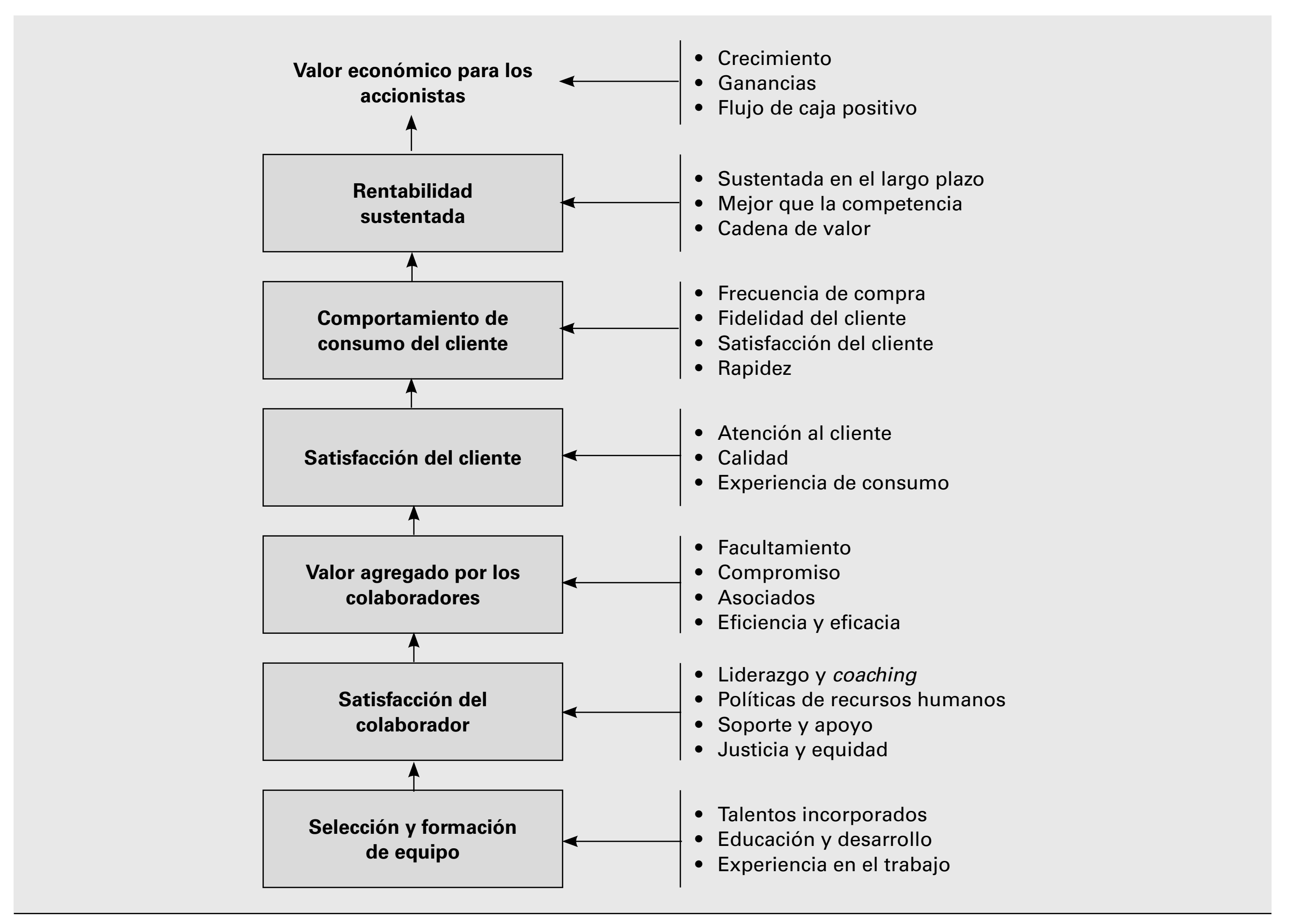


Figura 17.6 *Los indicadores que importan para el negocio.*[3]

Auditoría de la función de administración de recursos humanos

La evaluación de la función de administración de recursos humanos, también llamada auditoría de capital humano, es una revisión sistemática y formal diseñada para medir los costos y los beneficios del programa global en la organización y para comparar su eficiencia y eficacia actuales con el desempeño pasado, con el desempeño en otras organizaciones comparables y su contribución a los objetivos de la organización. En realidad, se trata de evaluar el desempeño de la administración de recursos humanos en la organización.

La evaluación de actividades y programas de recursos humanos persigue los propósitos siguientes:[4]

1. Justificar la existencia propia y el presupuesto de la partida para capital humano.
2. Mejorar continuamente la función de la administración de recursos humanos proporcionando medios para decidir cuándo agregar o suprimir actividades, modificar cursos y prácticas.
3. Proporcionar realimentación a los especialistas en capital humano, los gerentes de línea y los trabajadores acerca de la eficacia de la administración de recursos humanos.
4. Ayudar a que la administración de recursos humanos haga una aportación significativa a los objetivos de la organización y a las necesidades de los clientes y los trabajadores.

La auditoría de administración de recursos humanos es un análisis sistemático de las políticas y las prácti-



NOTAS

ALGUNAS DEFINICIONES DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

- *La evaluación de recursos humanos o capital humano* es un estudio del sistema de la administración de la organización para apreciar por entero sus programas y prácticas.[5]
- *La auditoría de recursos humanos* es un análisis de las políticas y las prácticas de personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, así como las sugerencias para su mejoría.[6]
- *La auditoría de recursos humanos* es un sistema de revisión y control para informar a la administración acerca de la eficiencia y la eficacia del programa en desarrollo. Su propósito es mostrar cómo funciona el programa, localizando las prácticas y las condiciones que son perjudiciales para la organización, que no compensan su costo o, incluso, las prácticas y las condiciones que se deben incrementar.[7]

cas de personal y la evaluación de su funcionamiento, tanto para corregir desviaciones como para su mejora continua. La auditoría es un sistema de control y se basa en determinar parámetros de la cantidad, la calidad, el tiempo y el costo. Estos parámetros permiten la evaluación y el control en razón de la comparación del desempeño con los resultados de lo que se pretende controlar.

Las fuentes de información para esta auditoría residen en los propios sistemas o procesos de la administración de recursos humanos (suministro, colocación, recompensas, desarrollo, retención y supervisión de las personas). La auditoría de recursos humanos se aplica a un proceso, a varios o a todos ellos, así como a los posibles niveles del enfoque, como filosofías, misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y resultados. Preferimos la evaluación que cubre todos los procesos y los programas de recursos humanos.

La auditoría de la administración de recursos humanos debe contar con la participación de la gerencia de la cúpula para garantizar la evaluación crítica de todos los aspectos de la organización y la revisión de la filosofía general de la evaluación. El área de recursos humanos debe participar en el diseño de la auditoría. Los datos para ésta deben provenir de estudios del costo/beneficio de todas las actividades de recursos humanos. Existe una amplia serie de métodos para efectuar auditorías, entre otros, las entrevistas, los cuestionarios, las observaciones o una combinación de todos ellos. El papel de los gerentes de línea es ayudar a obtener los datos y a evaluar la función de recursos humanos, de la misma forma que otras funciones o usuarios de recursos son evaluados en la organización. Un programa de evaluación debe tener por objeto la mejora gradual de la calidad de los programas y los servicios que ofrece la administración de recursos humanos.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

ASPECTOS PRINCIPALES DE LA EVALUACIÓN DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS[8]

La evaluación de la función de la administración de recursos humanos debe tomar en cuenta los aspectos siguientes:

1. ***¿Cuáles son las funciones de la administración de recursos humanos?*** **El primer paso es obtener las opiniones de los gerentes de línea acerca de lo que el área de recursos humanos debe hacer en la organización. El resultado será una lista que incluya, por ejemplo, las prestaciones sociales, las relaciones con los empleados, el reclutamiento y la selección, la capacitación y las relaciones con la comunidad. Sin embargo, el punto más importante es saber cuáles son las funciones de la administración de recursos humanos y cuáles son los principales clientes que las utilizan.**
2. ***¿Qué importancia tienen esas funciones?*** **Los participantes deben evaluar cada una de las funciones de la administración de recursos humanos con una escala de importancia de 10 puntos, desde poca (1 a 3), mediana (4 a 7) hasta mucha (8 a 10). Esto proporciona un cálculo de la importancia relativa que tienen las 15 o 20 funciones de recursos humanos**

según la visión de los gerentes de línea y los demás clientes.

3. ***¿Cuál es el desempeño actual de esas funciones?*** Los participantes deben evaluar cuál es el desempeño actual de esas funciones, utilizando la misma escala de puntos. La importancia y el desempeño deben formar parte de una tabla de doble entrada de la evaluación.
4. ***¿Qué se debe mejorar?*** El siguiente paso es determinar, de entre las funciones evaluadas como las más importantes, cuáles no están siendo desempeñadas correctamente. Cada uno de los participantes en la investigación debe comparar las evaluaciones de la importancia y del desempeño para identificar cuáles funciones necesitan mejorar y para corregir fallas.
5. ***¿La función de administración de recursos humanos utiliza con eficacia sus recursos?*** Esta etapa consiste en comprobar si el presupuesto está bien asignado y si su gasto es acorde con las funciones más importantes. Se trata de comprobar dónde se aplica el dinero para así comparar los costos y los beneficios correspondientes. ¿Cuánto se gasta y cuánto aporta?
6. ***¿La función de administración de recursos puede ser más eficaz?*** La etapa final debe proporcionar una visión más amplia de las áreas que se deben mejorar y de cómo se pueden mejorar o incrementar.

EVALUACIÓN CRÍTICA

LOS INDICADORES MÁS IMPORTANTES

La evaluación del desempeño y los resultados de la administración de recursos humanos se debe basar en aspectos que tengan una importancia vital para la organización y para el cliente. Se trata de seleccionar los indicadores más importantes. Éstos dependen de cada organización, de su estrategia organizacional, misión, visión y valores. Por ejemplo, éstos son algunos indicadores:

1. *La proporción del staff de recursos humanos* se refiere al tamaño de éste por cada 1 000 colaboradores; es decir, el número de especialistas frente al total de colaboradores de la organización multiplicado por 1 000. El promedio en Estados Unidos es de 4.1 especialistas en recursos humanos por cada 1 000 colaboradores.
2. *La rentabilidad por colaborador* se refiere a la utilidad por colaborador por año y se obtiene al dividir la utilidad total de la organización entre el número de colaboradores. El promedio en Estados Unidos es de 21 000 dólares per cápita.
3. *El costo de la administración de capital humano por colaborador* se obtiene al dividir el costo total del staff entre el número de trabajadores de la organización.
4. *El costo de las prestaciones por colaborador* se obtiene al dividir el costo total del plan de prestaciones y servicios que proporciona la organización entre el número de colaboradores.
5. *La actividad de capacitación y desarrollo* se refiere al porcentaje de recursos aplicados a la capacitación y desarrollo frente a la nómina de pagos y se obtiene al dividir los recursos destinados a ello entre el valor total de la nómina de pagos multiplicado por 100. El promedio en Estados Unidos es de 1.4% al año.
6. *La actividad de capacitación y desarrollo* se refiere a los recursos destinados a capacitación y desarrollo por colaborador entrenado y se obtiene al dividir los recursos aplicados a entrenamiento y desarrollo al año entre los colaboradores entrenados. El promedio en Estados Unidos es de 1 100 dólares anuales per cápita.
7. *La actividad de capacitación y desarrollo* se refiere al resultado de la multiplicación de las horas anuales de entrenamiento y desarrollo por colaborador al año dividido entre el número de colaboradores atendidos. El promedio en Estados Unido es de 33 horas anuales de entrenamiento per cápita.
8. *La actividad de capacitación y desarrollo* como porcentaje de los colaboradores entrenados por año se obtiene al dividir a los colaboradores entrenados entre el número total de trabajadores. El promedio en Estados Unidos es de 92.5%.
9. *El costo de la capacitación y el desarrollo* se obtiene al dividir el costo total de capacitación y desarrollo entre el número de horas de enseñanza. La media de las empresas candidatas al Premio Baldrige fue de 27 dólares por hora de capacitación.
10. *Los resultados de la capacitación* se refieren a la reducción de costos frente a los egresos para capacitación y desarrollo, y se obtiene al dividir el total del

ahorro y la reducción de costos entre las inversiones en capacitación y desarrollo. Las empresas candidatas al Premio Baldrige registraron un promedio de 30 dólares por cada dólar invertido en capacitación. El rendimiento de la inversión es de 30:1.

¿Qué otros indicadores importantes podría sugerir usted?

¿Quién debe evaluar la administración de recursos humanos?

La administración de recursos humanos debe agregar valor a la organización, gerentes, trabajadores, clientes y proveedores. Tendrá éxito si efectivamente consigue todo lo anterior. Para comprobar si cumple con su papel debe ser evaluada por todos sus clientes y asociados; es decir, la organización, los gerentes de línea, los demás órganos de la empresa, los colaboradores, los clientes y los proveedores. El agente de la auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o un grupo interno. Sea cual fuere la alternativa, la auditoría de recursos humanos siempre tiene un fuerte efecto educacional en la organización y en sus miembros. Ésta se debe efectuar junto a sus clientes, como vimos en los capítulos 1 y 2, en una amplitud de 360°.

LA ARH HOY EN DÍA

INVESTIGACIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES MÁS IMPORTANTES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS[9]

¿Cuáles son las actividades más importantes de la administración de recursos humanos? Una investigación dice lo siguiente:

1. **Brindar asesoría y consejos a la gerencia respecto a la identificación y la solución de problemas individuales de los colaboradores (como ausentismo, situaciones personales difíciles, etc.).**
2. **Comunicar a la gerencia la filosofía de las relaciones con los colaboradores y sus implicaciones legales y estratégicas.**
3. **Asegurar un trato consistente y equitativo a todos los colaboradores.**
4. **Administrar situaciones de huelga o quejas (identificar y analizar problemas, revisar desviaciones y excepciones, resolver problemas y evitar futuros problemas).**
5. **Proporcionar asesoría y consejos a la gerencia acerca de las políticas de personal y problemas relacionados.**
6. **Coordinar los procedimientos de admisión (asesorar a los gerentes, definir salarios, hacer el reclutamiento y la tamización de los candidatos, la documentación y los exámenes médicos).**
7. **Comunicar los programas de remuneración y las prestaciones a la gerencia (interpretar y explicar las políticas y los procedimientos salariales, informar de problemas legales de las prácticas de remuneración y sus implicaciones).**
8. **Procesar quejas respecto a las prestaciones (salud, previsión privada, etc.).**
9. **Asesorar a la gerencia en cuanto a la solución de problemas salariales que implican a las personas (asuntos de consistencia y equiparación de salarios).**
10. **Asegurar el cumplimiento de las leyes laborales en lo tocante a las prácticas de empleo.**
11. **Comunicar filosofías, objetivos y políticas de recursos humanos a toda la organización.**
12. **Desarrollar programas de recursos humanos con los diversos departamentos de la organización.**

¿Qué opina usted de estos resultados?

EVALUACIÓN CRÍTICA

¿QUÉ ES ESENCIAL Y QUÉ ES ACCIDENTAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO?

¿Qué opina usted respecto a lo que es esencial o accidental en la administración de recursos humanos?

Esencial:	**Accidental**
________________	________________
________________	________________

Criterios de evaluación de la administración de recursos humanos

Para que toda evaluación sea objetiva se debe sustentar en criterios e indicadores previamente establecidos. Se puede evaluar cada uno de los procesos o programas de recursos humanos por separado o en su totalidad, como un conjunto unificado. En realidad, su éxito o su fracaso se deben considerar en términos de su totalidad y no como un fenómeno separado e individualizado. Un excelente proceso de inclusión de los nuevos trabajadores puede quedar enteramente neutralizado si a continuación va acompañado por un proceso precario de aplicación. Esto significa que la evaluación de la administración de recursos humanos se debe hacer de forma sistemática, tomando en cuenta todo el conjunto de procesos y programas. La evaluación debe tomar en cuenta el peso que las influencias del entorno, y también las internas de la organización, tienen en los procesos de la administración de recursos humanos y los resultados finales deseados, como muestra la figura 17.7.

Los criterios para evaluar la eficacia de la administración de recursos humanos pueden ser subjetivos u objetivos.

Criterios subjetivos

Los principales criterios subjetivos para la evaluación son:

1. Nivel de cooperación del órgano de capital humano con los demás de la organización.
2. Opinión de los gerentes de línea acerca de la eficacia de la administración de recursos humanos.
3. Grado de apertura y disponibilidad del departamento de recursos humanos para todos los trabajadores, de modo que puedan atender sus problemas o para explicarles las políticas de la organización.
4. Actitud y confianza de los trabajadores en el departamento de recursos humanos.
5. Rapidez y eficacia de las respuestas a preguntas dirigidas al departamento de recursos humanos.
6. Evaluación de la calidad del servicio ofrecido a los gerentes de línea.
7. Evaluación de la calidad de la información y la asesoría ofrecida a la gerencia de la cúpula.
8. Satisfacción o insatisfacción de los clientes, gerentes de línea y trabajadores.
9. Filosofía y políticas del departamento de recursos humanos.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

MONTE ALTO

En Monte Alto jamás se había tratado de evaluar el departamento de recursos humanos, nunca se había hecho una auditoría de su administración. Mario Sergio, el gerente de RH, explicó a la dirección que una evaluación de este tipo incluiría las siguientes preguntas:

1. **¿Los índices de rotación y ausentismo son elevados?**
2. **¿Los trabajadores que abandonan la empresa son buenos o sólo mediocres?**
3. **¿La empresa recibe rendimientos del dinero que gasta en reclutamiento, selección, entrenamiento y planes de remuneración?**
4. **¿La empresa cumple con las leyes laborales y de seguridad social?**
5. **¿Cómo administra la empresa a sus recursos humanos?**
6. **¿El departamento de recursos humanos ofrece servicios acordes con las necesidades de los gerentes de línea?**
7. **¿Las políticas y procedimientos de recursos humanos ayudan a la empresa a alcanzar sus objetivos?**

¿Cómo supone que esta evaluación podría mostrar los medios para resolver el problema?

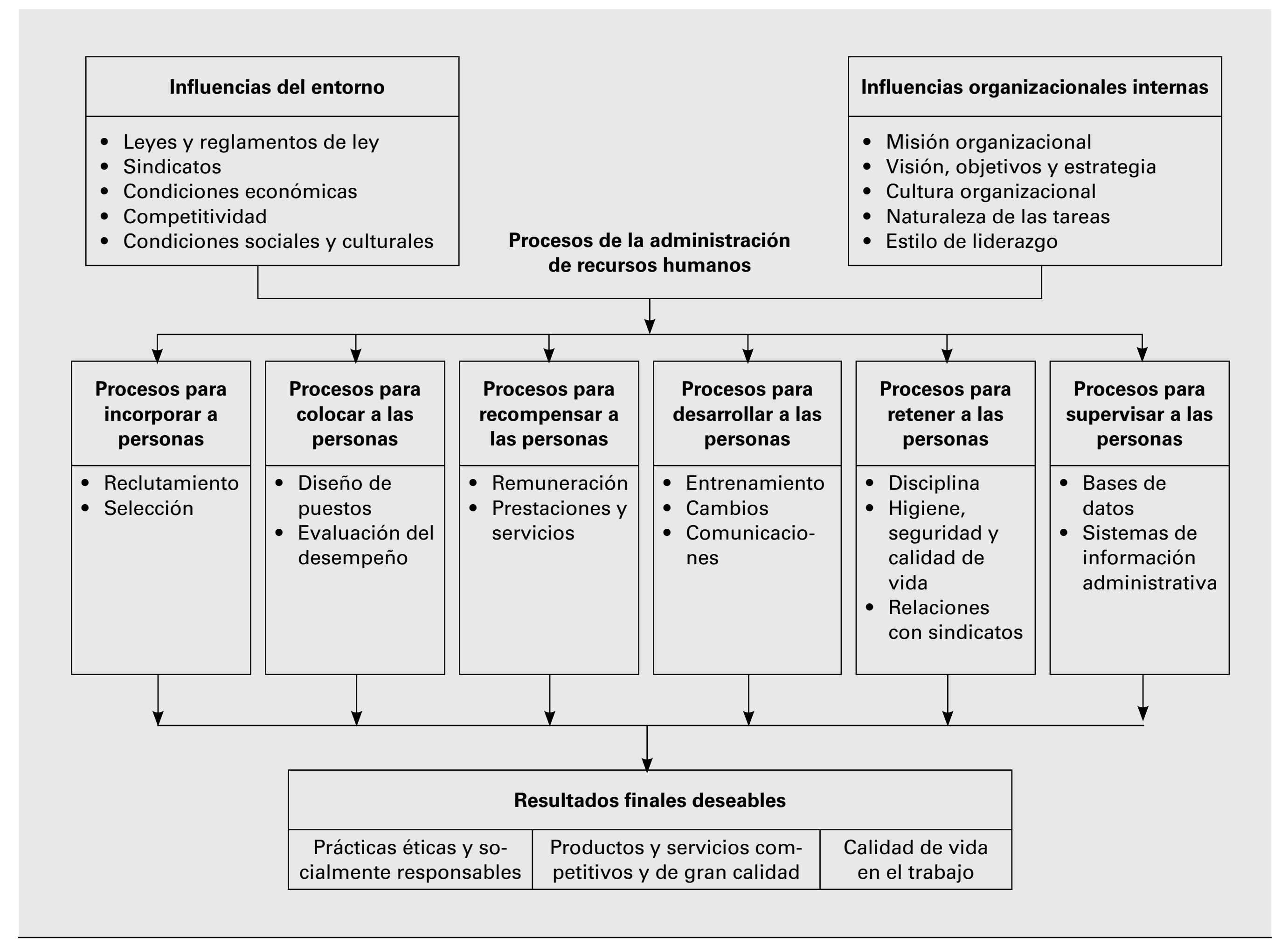


Figura 17.7 *Modelo de diagnóstico de la administración de recursos humanos.*

10. Resultados finales deseables alcanzados, como prácticas éticas y socialmente responsables, productos y servicios competitivos y de gran calidad, y calidad de vida en el trabajo.
11. Valor agregado a la organización y a las personas.

Criterios objetivos

Los principales criterios objetivos para la evaluación son:

1. Grado en que la estrategia de recursos humanos apoya y apalanca la estrategia global de la organización.
2. Acción afirmativa e impulsora para alcanzar los objetivos.
3. Tiempo de respuesta para atender las solicitudes.
4. Relación de costos/beneficios del departamento de recursos humanos.
5. Eficiencia, o sea, presupuesto asignado dividido entre la población servida. Este criterio puede significar el rendimiento de la inversión en la administración de recursos humanos.
6. Eficacia, es decir, el logro de las metas propuestas con criterios objetivos.

En la práctica existen criterios apriorísticos que también se pueden utilizar para la evaluación general de la administración de recursos humanos, como muestra la figura 17.8.

MAL DESEMPEÑO	BUEN DESEMPEÑO	EXCELENTE DESEMPEÑO
• Las personas como mano de obra • Orientación al servicio • Orientación a la media • Oferta de servicios • Orientación a la función • Reacción frente a la competencia • Saca provecho de las personas • Orientación al costo/precio • Jerarquizada • Integración vertical • Orientación al accionista	• Personas como recursos • Orientación a la empresa • Orientación a segmentos • Servicios ampliados • Orientación al proceso • Comparación con la competencia • Participación de las personas • Orientación a la calidad • Estructuración en red • Organización horizontal • Orientación a los procesos	• Personas como asociados • Orientación al cliente • Diferencias individuales • Soluciones para el cliente • Orientación a resultados • Supera la competencia • Se asocia con las personas • Orientación a agregar valor • Equipos de trabajo • Alianzas estratégicas • Orientación a la sociedad

Figura 17.8 *Evaluación general de las prácticas de administración de recursos humanos.*

LA ARH HOY EN DÍA

POLÍTICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS[10]

Una investigación efectuada en Brasil por la Fundación Don Cabral (www.fdc.org.br) y divulgada por la Fundación del Premio Nacional de Calidad (FPNQ) en www.fpnq.org.br muestra las principales políticas e instrumentos adoptados por las empresas investigadas en términos de porcentajes:

- **Educación: programas de capacitación y desarrollo ejecutados por instituciones contratadas 94.2%**
- **Política de remuneración asociada con los resultados de la empresa 93.1%**
- **Administración del clima organizacional 87.3%**
- **Política de valoración de la calidad de vida 87.1%**
- **Política de identificación, desarrollo y retención de talentos 82.6%**
- **Evaluación estructurada del desempeño 78.6%**
- **Plan de carrera 76.1%**
- **Política de remuneración asociada con las habilidades y competencias 68.6%**
- **Educación local continuada-universidad corporativa 63.2%**
- **Educación a distancia continuada: *e-learning* 57.4%**
- **Evaluación del desempeño 360° 52.5%**

EVALUACIÓN CRÍTICA

VISIÓN SISTÉMICA Y HOLÍSTICA

¿Sabe lo que es un ornitorrinco? Es un mamífero ovíparo, con un hocico en forma de pico de pato, sin orejas, con una cola achatada y patas con membranas entre los dedos. ¿Un animal exquisito? ¿Desarticulado? ¡Sin duda! Eso mismo es lo que parecen ciertos programas de algunas organizaciones. Un animal horrible, una colcha de retazos, un montón de programas, que podrían estar individualmente bien formulados, pero que no son compatibles ni guardan relación alguna entre sí. Al juntarlos, se crea una especie de ornitorrinco. Carecen de una visión sistémica, holística, cohesionada e interrelacionada. Lo importante no es cada parte, ¡sino el todo!

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

MONTE ALTO

Mario Sergio mostró a la dirección de Monte Alto los beneficios que la auditoría a la administración de recursos humanos podría producirle a la organización, como:

1. **Fomentar que los gerentes de línea examinen todo el sistema de recursos humanos.**
2. **Promover la idea de que todos los gerentes son administradores de capital humano.**
3. **Colocar al departamento de recursos humanos en una perspectiva como proveedor de servicios y asociado de negocios.**
4. **Programar tiempos para evaluar el valor de las prácticas de recursos humanos de la compañía.**
5. **Brindar un estímulo para el cambio organizacional.**
6. **Apoyar los esfuerzos de la administración de la calidad total.**
7. **Evaluar la contribución de las prácticas de recursos humanos a la organización.**

Según Mario Sergio es un paso importante para impulsar una mayor participación de los gerentes y los trabajadores en la actuación del departamento de recursos humanos. ¿Usted qué haría en su lugar?

Métodos de evaluación de la administración de recursos humanos

Muchas organizaciones utilizan técnicas contables y estadísticas para calcular los costos y los beneficios de la función de recursos humanos, como el dinero invertido en el entrenamiento de los activos humanos, el costo de la rotación de personal o de las prestaciones sociales otorgadas a los trabajadores. Son técnicas que permiten calcular cuantitativamente su contribución. Otras organizaciones utilizan investigaciones junto a los gerentes de línea, los especialistas en recursos humanos, los sindicatos, los trabajadores y los clientes para determinar cómo son evaluadas y percibidas las actividades de la administración de recursos humanos. Las organizaciones exitosas utilizan técnicas contables y estadísticas y realizan investigaciones internas y externas periódicamente para saber cómo va el desempeño de la administración de recursos humanos. Una de las técnicas más utilizadas es el *benchmarking*.

El paso inicial para evaluar la eficacia de la administración de recursos humanos es definir cuáles medidas o criterios de eficacia se aplicarán. Los criterios de evaluación se agrupan de la manera siguiente:[11]

1. Medidas del desempeño

- Desempeño global: como costos laborales unitarios por unidad de resultados.
- Costos y desempeño: como costo de los programas de recursos humanos por funcionario.

2. Medidas del acoplamiento

- Adecuación a los requisitos legales: como salario mínimo, remuneración de los trabajadores, programas de higiene y seguridad laborales.
- Adecuación a la misión y a los objetivos organizacionales.

3. Medidas de la satisfacción de los trabajadores

- Satisfacción de los trabajadores por medio de sondeos de opinión.
- Satisfacción de los trabajadores con las actividades de recursos humanos como: programas de entrenamiento, remuneración, administración de las prestaciones y los programas de desarrollo de carreras, por medio de sondeos de opinión.
- Motivos que llevan a los trabajadores a pedir su separación de la empresa.

4. Medidas indirectas del desempeño de los trabajadores

- Rotación del personal: índice de rotación del personal por departamento y por tiempo (mensual y anual).
- Ausentismo de personal: índice de ausencias voluntarias del personal por departamento y por tiempo (mensual y anual).
- Índices de desperdicio: como malos resultados, índice de mantenimiento de máquinas y equipamientos, horas perdidas de producción.
- Índices de calidad.
- Número de trabajadores que solicitan transferencias o separación.
- Número de quejas y reclamaciones por unidad y en el total de la empresa.
- Índices de accidentes y cuestiones de seguridad física.
- Número de sugerencias de mejoras por colaborador, por área y por tiempo (mensual y anual).

Cada una de esas medidas —o alguna combinación de ellas— permite evaluar la eficiencia y/o la eficacia de los esfuerzos de la administración de recursos humanos.

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

EVALUACIÓN DE LOS LOGROS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Además de las medidas antes mencionadas, la organización también debe medir sus logros en relación con ciertas metas específicas, por ejemplo:

- **Reducir en 3% al año el índice de rotación.**
- **Reducir en 2% al año el índice de ausentismo.**
- **Aumentar 5% el índice de satisfacción en comparación con los resultados del sondeo de opinión o del clima organizacional del año anterior.**

Estas metas se pueden relacionar con hechos pasados de la propia organización, con logros actuales de otras organizaciones o con aspiraciones de los gerentes de la organización.

Como los criterios son muy variados, deben ser integrados en conjuntos. La siguiente decisión es determinar qué enfoque se pretende utilizar para evaluar la administración de recursos humanos. Los dos enfoques más importantes para la evaluación son: listas de verificación y criterios estadísticos.

Evaluación con listas de verificación (checklists)

Consiste en analizar las políticas y las prácticas de recursos humanos empleando una lista de verificación de las actividades desarrolladas. Los consultores utilizan mucho estas listas (*checklists*) para analizar la administración de recursos humanos de las organizaciones. El departamento de recursos humanos o un consultor externo prepara una lista de las actividades más importantes que desempeña la administración de recursos humanos, y los gerentes de línea y los trabajadores marcan, con una señal junto a cada elemento de la lista, la evaluación correspondiente a esas actividades. Los puntos de la lista son agrupados por área de actividad, como muestra la figura 17.9.

La lista de verificación produce mejores resultados que un enfoque totalmente informal, porque proporciona un formato que permite preparar el material para el cuestionario y para el registro de la información reunida. No obstante, la tabulación y la interpretación de los resultados se vuelve más difícil cuando involucra aspectos subjetivos y de difícil cuantificación. Además de eso, algunas políticas específicas son más importantes que otras y tienen un papel relevante que no siempre se subraya. La dificultad está en darles el debido peso o ponderación.

Enfoques estadísticos de evaluación

Los métodos de evaluación de la administración de recursos humanos más utilizados se basan en análisis estadísticos que permiten comparaciones objetivas y una apreciación más profunda. El enfoque estadístico es más sofisticado que las listas de verificación porque permite comparar cada unidad con su desempeño pasado o con alguna pauta de medición. Los factores cuantitativos no siempre explican o evalúan las cosas por sí mismos. No

EVALUACIÓN INTERNA

1. **En su opinión, ¿cuáles son los objetivos de la compañía?**
2. **En su opinión, ¿cuáles son las principales responsabilidades de los gerentes?**
3. **¿Cuáles han sido los cambios organizacionales más importantes de los pasados dos años?**
4. **¿Cuáles son las actividades del departamento de recursos humanos en las cuales los gerentes deben mejorar su trabajo?**
5. **¿Cuáles son los aspectos positivos de las relaciones con los empleados en la organización?**
6. **¿Cuáles son los mayores problemas o dificultades en la organización? ¿Las causas? ¿Cómo se pueden corregir? ¿Cuáles son las medidas correctivas?**
7. **¿Usted tiene algún objetivo relacionado con los recursos humanos para este año?**
8. **¿Cómo considera que el departamento de recursos humanos cumple con su función? ¿Qué cambios se deberían aplicar?**

RELACIONES CON LA COMUNIDAD

9. **¿Qué quieren hacer los gerentes en sus relaciones con la comunidad? ¿Existen presiones sobre la organización? ¿Hay reacciones ante esas presiones?**
10. **¿Qué se debe hacer con las relaciones con la comunidad? ¿Usted fomenta que sus subordinados participen en ellas? ¿Cuáles son sus actividades personales?**

SEGURIDAD Y MEDICINA

11. **¿Quién es el responsable de la seguridad en su área? ¿Es papel de los líderes de los grupos?**
12. **¿Usted qué hace por la seguridad? ¿Cuáles son las acciones regulares y los resultados alcanzados?**
13. **¿Usted tiene algún problema de seguridad importante en su operación? ¿Cuáles son las causas? ¿Los remedios?**
14. **¿Qué hace el especialista en recursos humanos? ¿Ayuda? ¿Qué otras cosas podría hacer?**
15. **¿Cuáles serían otros comentarios o sugerencias sobre seguridad?**
16. **¿Usted qué opina sobre la enfermería? ¿Tiempo de espera del trabajador? ¿Tipos de servicios ofrecidos? ¿Atención?**

COMUNICACIÓN

17. **¿Usted cómo mantiene informado a su personal? ¿Cuáles son sus actividades regulares de comunicación? ¿Problemas particulares?**
18. **¿Cómo se comunica usted con los trabajadores? ¿Canales y métodos? ¿Con cuánta regularidad? ¿Cuánta información pasa usted a sus superiores? ¿Qué grado de interés tienen los supervisores? ¿Cómo proporcionan información las personas?**
19. **¿La administración de recursos humanos ayuda a mejorar la comunicación en la organización? ¿Qué asistencia se necesita? ¿Cuál es la naturaleza de la asistencia brindada?**
20. **¿Cómo le ha ayudado el departamento de recursos humanos en sus actividades de comunicación?**

CANALES DISPONIBLES DE COMUNICACIÓN

21. **¿Qué mejoras necesitan los canales de comunicación?**
22. **¿Usted qué sugiere para la comunicación? ¿Qué cambios y mejoras?**

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

23. **¿Cuáles son sus planes para las necesidades futuras de capital humano en su unidad?**
24. **¿Qué hacen los gerentes por la planeación de las necesidades futuras de capital humano?**
25. **¿Cuál es la participación del departamento de recursos humanos en la planificación de las competencias de su unidad? ¿De la organización como un todo?**

DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

26. **¿Cómo se efectúa el entrenamiento de colaboradores en su unidad? ¿Cuáles son los procedimientos utilizados?**
27. **¿Cuáles cambios o mejoras sugiere usted para el entrenamiento de los trabajadores? ¿Por qué?**

Figura 17.9 *Lista de verificación para la entrevista de auditoría de la administración de recursos humanos con los gerentes.*[12]

28. **¿Cuáles cambios o mejoras considera que necesita el entrenamiento en aulas? ¿Por qué?**

29. **¿Usted ayuda a sus subordinados a mejorar su desempeño en el trabajo? ¿Hace evaluaciones internas o externas regulares? ¿Cómo reaccionan los trabajadores? ¿Cuáles son los resultados? ¿Las mejoras?**

30. **¿Usted ayuda a sus subordinados con planes para prepararlos para futuras responsabilidades? ¿Hace evaluaciones internas o externas regulares? ¿Cómo reaccionan los trabajadores? ¿Cuáles son los resultados? ¿Las mejoras?**

31. **¿Cómo le ayuda el departamento de recursos humanos con sus problemas de capacitación y desarrollo?**

32. **¿Tiene usted algún comentario sobre la capacitación y desarrollo proporcionado por el departamento de recursos humanos?**

PRÁCTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

33. **¿Cómo trabajan en grupo los colaboradores? ¿Qué procedimientos se usan?**

34. **¿Cómo se hacen las promociones? ¿Qué procedimientos se siguen? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Cómo contribuye el departamento de recursos humanos? ¿Cuáles son los cambios que se necesitan? ¿Por qué?**

35. **¿Cómo son las promociones dentro y fuera del equipo? ¿Qué procedimientos se siguen? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Cómo contribuye el departamento de recursos humanos? ¿Cuáles son los cambios que se necesitan? ¿Por qué?**

36. **¿Usted tiene algún problema de índole personal? ¿Cuál es la naturaleza de los problemas? ¿Cuáles son las posibles soluciones? ¿Cómo contribuye el departamento de recursos humanos?**

37. **¿Usted cómo procede durante los periodos probatorios del personal? ¿Cuánto dura el periodo? ¿Cuáles son las actitudes del sindicato? ¿Qué se hace al respecto?**

38. **¿Usted cómo lidia con los colaboradores ineficientes? ¿Cómo lo hacen otros gerentes?**

REMUNERACIÓN

39. **¿Cuál es su responsabilidad en la administración de la remuneración? ¿En la evaluación de los puestos? ¿En la determinación de aumentos salariales? ¿Cuánta autoridad tiene?**

40. **¿Usted cómo decide los aumentos de salarios? ¿Qué procedimientos utiliza? ¿Pondera los méritos? ¿Proporciona información a los funcionarios?**

41. **¿Cuáles son sus mayores problemas en la administración de salarios? ¿Se refieren al puesto o más bien a las competencias? ¿Se basan en planes o en su opinión?**

42. **¿La administración de recursos humanos le ayuda con los problemas de administración de salarios? ¿La evaluación de los puestos? ¿Los cambios necesarios y las razones?**

Figura 17.9 *(Continuación)*

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

MONTE ALTO

La preocupación de Mario Sergio es que la evaluación de la administración de recursos humanos puede provocar ciertas controversias y desatar una tormenta. En realidad, la confrontación con los gerentes de línea puede traer excelentes oportunidades, como:

1. **Superar los temores del departamento de recursos humanos en cuanto a la apreciación de los gerentes de línea.**
2. **Reconocer que los problemas tienen múltiples causas que pueden ser localizadas y eliminadas.**
3. **Asegurar que la evaluación del departamento de recursos humanos es una forma positiva de utilizar el tiempo.**
4. **Cuantificar los costos y los beneficios de los programas de recursos humanos.**
5. **Interpretar la información reunida en la evaluación del departamento de recursos humanos.**

Sin lugar a dudas, para Mario Sergio, la auditoría a la administración de RH sería un importante marco para la filosofía y las prácticas de recursos humanos en Monte Alto. La búsqueda de un trabajo más amplio e incluyente. ¿Usted está de acuerdo con Mario Sergio? Explique por qué.

obstante, las estadísticas indican cuando algo debe ser analizado para evaluar los problemas detectados.

Los enfoques estadísticos más comunes se refieren a la rotación, el ausentismo, el número de reclamaciones y quejas, las investigaciones de actitud y otras medidas de la eficacia para el análisis estadístico de recursos humanos. La figura 17.10 muestra los principales índices estadísticos para la evaluación de la administración de recursos humanos.

Investigaciones internas de evaluación

La investigación interna es un estupendo instrumento para evaluar la función de recursos humanos. Permite reunir datos e información, opiniones y actitudes de las personas involucradas por medio de técnicas de cuestionarios para obtener información y tabular los resul-

1. ÍNDICES DE EFICACIA

Facturación por colaborador
Ventas por colaborador, de toda la organización o de la unidad organizacional
Resultados en unidades por hora trabajada por el colaborador
Pérdidas y rechazos por unidad de la organización
Costos de pagos por unidad

2. ÍNDICES DE ACCIDENTES

Índice de frecuencia de accidentes de la organización o de la unidad organizacional
Número de días perdidos por accidentes
Índice de gravedad de la organización o de la unidad organizacional
Indemnizaciones pagadas a accidentados por cada mil horas trabajadas
Accidentes por tipo y por parte del cuerpo
Costo medio por accidente y por parte involucrada del cuerpo

3. ÍNDICES ORGANIZACIONALES Y RELACIONES LABORALES

Número de querellas
Número de quejas y reclamaciones
Número de arbitrajes efectuados

4. ÍNDICES DE ROTACIÓN Y AUSENTISMO

Frecuencia, retrasos y horas extra en comparación con cada unidad organizacional como medida de la forma en que los trabajadores ejecutan las operaciones
Rotación de personal por unidad de la organización y para toda la organización

5. ÍNDICES DE COLOCACIÓN

Días de vacaciones como porcentaje de los días trabajados por la fuerza de trabajo.
Días de ausencia por enfermedad como porcentaje de los días trabajados.
Separaciones por accidentes, maternidad, enfermedades prolongadas, estudios, como porcentaje de los días trabajados.
Distribución de los trabajadores por edad, antigüedad, sexo, raza y religión.
Distribución de los gerentes por edad, antigüedad, sexo, raza y religión.
Edad media de la fuerza de trabajo.
Edad media de los gerentes.

Figura 17.10 *Enfoques estadísticos de la evaluación de la administración de recursos humanos.*[13]

LA ARH HOY EN DÍA

ENTREVISTA DE SEPARACIÓN

Saber lo que piensan las personas —principalmente las que salen de la organización— es fundamental para el éxito de la administración de recursos humanos. Siempre que el colaborador se separa de la organización debe pasar por una entrevista de separación —con el departamento de recursos humanos o con su gerente de línea— para reunir información sobre su apreciación personal de la organización, la administración de recursos humanos y los motivos de su decisión para salir. Los resultados se deben reunir y tabular para ofrecer índices estadísticos respecto a la manera en que los trabajadores que se marchan ven a la organización y a sus políticas de personal. Con esta realimentación, el departamento de recursos humanos puede corregir distorsiones y mejorar su desempeño. Se utiliza una tabla de puntos (1 a 5) para cada elemento. Los principales elementos de la entrevista de separación son:

1. **¿Cuál es el principal motivo de su renuncia? ¿Cuáles son los motivos secundarios? _____**
2. **Cuál es su:**
   - **Puesto: _____**
   - **Salario: _____**
   - **Antigüedad: _____**
   - **Departamento: _____**
3. **Qué opina usted de su:**
   - **Puesto: _____**
   - **Salario: _____**
   - **Prestaciones: _____**
   - **Gerente: _____**
   - **Condiciones de trabajo: _____**
   - **Las políticas de la compañía: _____**
   - **Relaciones con los compañeros: _____**
   - **Horario de trabajo: _____**
   - **Oportunidades para avanzar: _____**

Lo importante es obtener la opinión del colaborador que se va —y cuando tiene libertad de decir lo que realmente piensa— sobre la calidad de la administración de recursos humanos. Las opiniones acumuladas y tabuladas permiten ver lo que los ex colaboradores pensaban sobre el administrador de recursos humanos, el gerente o la organización misma.

tados en razón de criterios estadísticos. Existen varios tipos de investigación: del clima organizacional, actitud y opinión y satisfacción en el trabajo, y cada una tiene una finalidad específica. Las áreas cubiertas por esas investigaciones no siempre están bien definidas, porque casi siempre extrapolan su campo de evaluación e invaden aspectos colaterales que producen la superposición de resultados.

Es obvio que las actitudes de las personas están sujetas a la clara influencia de las prácticas y las políticas de recursos humanos de la organización. Las investigaciones de actitudes están diseñadas para obtener información acerca de la manera en que los trabajadores perciben e interpretan las políticas y los programas de recursos humanos de la organización y cómo reaccionan ante ellas. Por lo general, abordan la forma en que las condiciones de trabajo, la remuneración y las prestaciones, la gerencia y la supervisión y las políticas de la organización son aceptadas o no por los trabajadores. Los resultados son evaluados en un continuo que se extiende desde actitudes muy positivas de los funcionarios hasta actitudes muy negativas.

Las investigaciones sobre el clima organizacional reúnen información acerca del campo psicológico del ambiente de trabajo de las personas y su sensación personal en ese contexto. El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante.

Actitudes relativas a las condiciones de trabajo	Actitudes relativas a la remuneración	Actitudes relativas al gerente	Actitudes relativas a la organización
• Condiciones físicas del trabajo • Planificación y programación del trabajo • Requisitos del puesto y habilidades personales • Especificaciones del puesto • Seguridad de empleo • Seguridad en el trabajo • Horario de trabajo • Relaciones interpersonales en el trabajo • Idoneidad de la capacitación	• Salarios • Prestaciones • Promociones • Reconocimiento y estatus • Oportunidades de promoción	• Habilidades para la comunicación • Calificaciones y conocimientos • Estilo administrativo • Habilidades humanas para: • el liderazgo • la negociación • la motivación	• Políticas de recursos humanos • Comunicaciones • Imagen y prestigio • Imagen global • Actitudes relativas a: • El ambiente • La sociedad • La comunidad • Las personas • Los clientes • Los sindicatos

Figura 17.11 *Los principales aspectos de la investigación de actitudes.*[14]

LA ARH HOY EN DÍA

EJEMPLO PARCIAL DE LA INVESTIGACIÓN DE ACTITUD[15]

Veamos un ejemplo de investigación. Se trata de un sondeo para conocer su opinión en cuanto a asuntos de nuestra organización. Este cuestionario es confidencial. No es necesario que usted se identifique, pero sí queremos que sea franco y honesto. Sólo queremos conocer lo que nuestros trabajadores piensan respecto a nuestras políticas internas para hacer que nuestra empresa sea un mejor lugar para trabajo. Esto no es una prueba ni tiene respuestas correctas o equivocadas. Los resultados serán reunidos con los de otros cuestionarios para armar un informe final. Conteste las seis partes encerrando con un círculo el número que mejor caracterice su respuesta:

1 = En total desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Indeciso 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

PARTE 1: PUESTO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Encierre con un círculo el número que mejor caracterice sus respuestas

SALARIO					
Mi salario es bueno para el trabajo que desempeño	1	2	3	4	5
Gano más que mis colegas	1	2	3	4	5
Mi salario es adecuado para el costo de vida	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con mi salario	1	2	3	4	5
Mis colegas reciben menos de lo que merecen	1	2	3	4	5
Sé cómo se determina mi salario	1	2	3	4	5

Qué cambios sugeriría para el sistema salarial: ____________________

____

PRESTACIONES

El plan de prestaciones tiene una excelente cobertura	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Sé cómo es el plan de prestaciones	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Estoy satisfecho con nuestro plan de prestaciones	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Qué cambios sugeriría para el plan de prestaciones: ____________________

____

____

____

____

EVALUACIÓN CRÍTICA

¿QUÉ ES? ¿QUÉ ES?

Al terminar un seminario sobre administración estratégica hice una última pregunta a los participantes: ¿Qué es un sistema de administración? La respuesta del grupo fue rápida y unánime: un conjunto de políticas, conceptos y prácticas congruentes entre sí que tienen el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa de forma eficaz y eficiente. La segunda pregunta vino a continuación: ¿Qué es una empresa? La respuesta también fue rápida: un conjunto de actividades emprendidas por una o varias personas con el propósito de satisfacer a todos los asociados involucrados en su funcionamiento. La tercera pregunta: ¿cuál es el objetivo fundamental de una empresa? La respuesta: satisfacer una necesidad de la sociedad, generar riqueza y distribuir la riqueza generada entre los asociados que permitieron su generación. Así, presentaría una cuarta pregunta, una comprobación final: ¿cómo puede la empresa alcanzar esos objetivos? La respuesta sería casi una revisión de todo lo escrito hasta aquí. La supervivencia de las empresas dependerá del cambio del ambiente de los negocios, de una mayor claridad de los objetivos por alcanzar, del sentido de responsabilidad de las personas y del aumento de libertad para escoger los medios y los métodos para alcanzar esos objetivos. Ciertamente, en la ejecución de cualquier actividad existen ciertas restricciones y límites para asegurar la eficiencia y la eficacia, pero esas restricciones deben estar al mínimo indispensable. Las personas deben ejercer naturalmente sus competencias y la libertad resulta un elemento fundamental para que eso suceda. En resumen, la supervivencia de las empresas estará en proporción con la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano respecto de lo más sofisticado e importante: su capital intelectual. La inversión en el futuro se debe hacer en capital intelectual. Ahí es donde el rendimiento de la inversión será mayor.

Investigaciones externas de evaluación

La evaluación de los procesos y los programas de la administración de recursos humanos también puede involucrar una comparación externa con aquello que hacen otras organizaciones excelentes, sean o no del mismo ramo de actividad. El *benchmarking* es la principal técnica utilizada para las investigaciones externas.

Beneficios de la evaluación de la función de recursos humanos

La evaluación de la administración de recursos humanos debe ser objetiva y funcionar como una especie

LA ARH HOY EN DÍA

EL BENCHMARKING MEJORA EL DESEMPEÑO COMPETITIVO[16]

El benchmarking es el arte de descubrir cómo y por qué algunas empresas pueden desempeñar más tareas, y mucho mejor, que otras empresas. El benchmarking permite comparar las diferencias en términos de calidad, velocidad y desempeño en costos de una empresa con otras de clase mundial. El propósito de aplicar el benchmarking es mejorar o tratar de imitar el desempeño de las empresas exitosas. Los japoneses usaron el benchmarking en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial, copiando productos y prácticas estadounidenses. En 1979, Xerox emprendió el primer proyecto de benchmarking en Estados Unidos. Deseaba aprender cómo sus competidoras japonesas: Sharp, Canon, Ricoh y Nashua, producían copiadoras mejores, a un precio por debajo de sus costos de producción. Al comparar y analizar mediante la "ingeniería en reversa" las copiadoras japonesas, Xerox aprendió a mejorar la calidad y a reducir los costos de sus copiadoras. No paró ahí. Fue más allá y planteó otras cuestiones como: ¿nuestros ingenieros y científicos están entre los mejores en sus respectivas especialidades? ¿Nuestro marketing, vendedores y prácticas están entre los mejores del mundo? Estas preguntas exigían que se identificara a las "mejores empresas" para aprender de ellas. Ahora, el benchmarking se enfoca en el estudio de productos y servicios de otras empresas, su envergadura se ha expandido e incluye procesos de trabajo, funciones administrativas, desempeño organizacional y el proceso completo de agregar valor. También ha llegado al área de recursos humanos.

Otra pionera del benchmarking fue Ford. La armadora estadounidense perdía ventas ante los fabricantes de automóviles japoneses y europeos. El presidente de Ford, Don Peterson, solicitó a los ingenieros y a los diseñadores que construyeran un nuevo automóvil que combinara las 400 características que los consumidores de Ford consideraban como las más importantes. Si Saab construía los mejores asientos, la empresa debería copiarlos y así en cada rubro. Peterson fue más allá y pidió a los ingenieros "mejorar lo mejor" en la medida de lo posible. Cuando el nuevo automóvil —el exitoso Taurus— quedó terminado, Peterson anunció que sus ingenieros no sólo habían copiado, sino que habían superado las mejoras de las principales características encontradas en los automóviles de la competencia. En otro proyecto, Ford descubrió que empleaba a 500 personas en su departamento de cuentas por cobrar, mientras que Mazda administraba la misma tarea con sólo 10 personas. Después de estudiar el sistema de Mazda, Ford aplicó la reingeniería de procesos, se dirigió a un "sistema sin facturas" y redujo sus trabajadores a 200, introduciendo mejoras en el desempeño.

Empresas como IBM, Kodak, DuPont, Motorola y AT&T utilizan el benchmarking como una herramienta administrativa para medir y comparar su desempeño en relación con las mejores empresas de sus sectores industriales. Otras prefieren utilizarlo para evaluarse en relación con las mejores empresas del mundo. Así, el benchmarking va más allá del análisis comparativo del patrón. Motorola inicia cada proyecto de benchmarking con una búsqueda de las "mejores prácticas mundiales" porque, como explica uno de sus dirigentes: "cuanto más nos comparemos con otras empresas del mercado, tanto más felices quedamos, porque procuramos una superioridad competitiva y no sólo la paridad competitiva".

Robert C. Camp, especialista de Xerox en benchmarking, fue a visitar la fábrica de L. L. Bean, empresa líder en ventas por catálogo, para descubrir cómo los trabajadores de su almacén separaban y embalaban los artículos tres veces más rápido que Xerox. Como no se trataba de un competidor, L. L. Bean aceptó enseñar sus prácticas y Xerox rediseñó sus almacenes y sistemas de *software*. Xerox también aplicó el benchmarking con American Express (Amex) para aprender su sistema de facturación y con Cummings Engine para mejorar la programación de su producción. Xerox tiene infinidad de empresas como *benchmarks*, y aprende de ellas.

El benchmarking es un proceso que incluye siete etapas:

1. **Determinar en cuáles funciones se debe aplicar;**
2. **identificar las principales variables del desempeño que se medirán;**
3. **identificar las mejores empresas del sector;**
4. **medir el desempeño de esas mejores empresas;**
5. **medir el desempeño de la empresa en cuestión;**
6. **especificar programas y acciones para eliminar las discrepancias, y**
7. **evaluar y monitorear los resultados.**

La empresa se debe enfocar en las tareas críticas que afectan la satisfacción del cliente, sus costos y dónde la competencia las desempeña mejor. Para identificar a las empresas que tienen las "mejores prácticas", un punto de partida es preguntar a los consumidores, proveedores, distribuidores y despachos de consultoría cuáles empresas consideran están haciendo el mejor trabajo. Lo importante es que el benchmarking es una técnica abierta que no tiene nada de espionaje industrial.

Una vez identificadas las empresas que tienen las "mejores prácticas", la empresa debe reunir mediciones de su desempeño en relación con los costos, los tiempos y la calidad. Una empresa estudió su proceso de administración de suministros y constató que el costo de compras era cuatro veces más alto, el tiempo de selección de proveedores era cuatro veces más largo y su plazo de entrega era 16 veces más bajo que los de sus competidores de clase mundial. Esto determinó un amplio programa de recuperación.

Las críticas contra el benchmarking dicen que éste considera los desempeños de otras empresas como punto de partida. Los estudios toman meses y, cuando quedan listos, pueden haber surgido nuevas prácticas; llevar a desarrollar prácticas obsoletas, cuando las otras empresas ya las están abandonando; llevar a la empresa a enfocarse sólo en sus competidores, perdiendo contacto con las necesidades cambiantes de los clientes y a no adoptar mejoras en sus principales competencias.

No obstante, sin benchmarking la empresa quedaría restringida a sus propios problemas para tratar de mejorar su desempeño, sin saber lo que existe allá afuera. La primera enemiga del benchmarking es la expresión: "eso no fue inventado aquí". Sin duda, el benchmarking constituye un acervo de ideas para mejorar la calidad y el desempeño competitivo. Además, está siendo intensamente utilizado por el área de recursos humanos: conocer lo que otras empresas están haciendo para hacerlo mejor que ellas. ●

de diagnóstico completo. Su finalidad es preventiva y profiláctica, porque cuando los problemas o las disfunciones se diagnostican con antelación es más fácil resolverlos o controlarlos antes de que produzcan resultados negativos.

Los beneficios que la evaluación de la administración de RH puede llevar a la organización son:[17]

1. *Propiciar que los gerentes examinen todo el sistema de la administración de recursos humanos.* Cuando el nivel gerencial de la organización visualiza y da seguimiento a los programas y las prácticas de la administración de recursos humanos en su totalidad, es más fácil localizar problemas y definir soluciones. Muchos problemas de capital humano (como elevados índices de rotación y ausentismo, accidentes, quejas y reclamaciones) están interrelacionados y sólo una evaluación integral permite visualizar la constelación de causas (clima organizacional negativo, relaciones precarias con los supervisores y clientes). Sólo esta inteligencia produce la creación y la implantación de estrategias para lidiar con la situación entera.
2. *Fomentar la idea de que todos los gerentes son administradores de recursos humanos.* La función de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Una de las funciones de *staff* es desarrollar políticas y programas y brindar asesoría a los gerentes a efecto de que puedan administrar a sus subordinados. Se trata de comprobar aquello que ofrece a los gerentes como prestadora de servicios y como consultora interna. También está el reverso de la medalla: comprobar cómo los gerentes utilizan este apoyo y desempeñan su papel de administradores de recursos humanos.
3. *Colocar al departamento de recursos humanos en perspectiva como prestador de servicios, consultor interno y asociado del negocio.* En lugar de actuar aisladamente, el órgano de recursos humanos debe funcionar como fuente de orientación y apoyo para los gerentes de línea. La evaluación de la administración de recursos humanos debe ayudar a identificar cómo los miembros del *staff* de recursos humanos ayudan a los gerentes de línea. En muchas organizaciones se mide el número de horas que el órgano de recursos humanos dedica a los servicios solicitados por los gerentes de línea. Los gerentes son evaluados por sus superiores y subordinados (360°) en cuanto a su implantación de las políticas de recursos humanos en la organización. Esa evaluación del desempeño refuerza la noción de que la administración de capital humano es el asunto básico y fundamental de todo gerente.

4. *Examinar el valor de las prácticas vigentes de la administración de recursos humanos.* Los procedimientos de administración resultan de pruebas y errores para lidiar con ciertos problemas o asuntos específicos que surgen y que cambian con el transcurso del tiempo. Sin embargo, las prácticas permanecen inalteradas e inflexibles. De ahí la necesidad de revisiones periódicas y regulares para comprobar cuáles de ellas todavía tienen sentido. Esa revisión crítica alienta a los gerentes de línea y al staff de administración de recursos humanos a enfocar su atención en lo que se debe mejorar, modificar o sustituir. Comprobar por qué hacemos lo que hacemos.
5. *Proporcionar un estímulo para el cambio.* La evaluación de la función del administrador permite que la organización compare los niveles de desempeño con los

CASO DE APOYO

EL CAMBIO DE ESTRATEGIA DE TEMPLE[18]

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy citan el caso de Temple Corporation, una cadena de tiendas detallistas que opera en más de 50 ciudades de Estados Unidos. En promedio, cada tienda tiene 100 empleados y vende 500 millones de dólares anuales en aparatos electrónicos, muebles para el hogar y productos de consumo. El 60% de los empleados trabaja medio tiempo y muchos de ellos son estudiantes de institutos y universidades que ganan el salario mínimo. La compañía ha registrado un enorme crecimiento desde su fundación hace 15 años, abriendo cinco tiendas nuevas cada año.

El departamento de recursos humanos de Temple está en la matriz corporativa y es muy pequeño: tiene un director y un asistente de recursos humanos y un *staff* de diez especialistas que atienden las reclamaciones relativas a prestaciones, pagos, atención a candidatos, etc. Ninguna de las 50 tiendas tiene un director de RH. La secretaria del gerente general de cada tienda se encarga del papeleo relacionado con el personal. Todos los asuntos de admisión, dimisión y evaluaciones son tratados por los supervisores, mientras que la remuneración de cada puesto es decidida por el gerente local

A pesar de ser lucrativa, Temple enfrenta una fuerte competencia de las tiendas de descuento, como Wal-Mart y Kmart. Los dirigentes decidieron llevar a Temple a un nicho de mercado de servicios al cliente y abandonar la política de precios bajos con la cual la compañía logró su ventaja distintiva. Cada tienda deberá migrar del cliente de clase media al cliente de clase media alta. Para ello, el presidente de Temple quiere acceder y saber cómo se utilizan los recursos humanos y cuáles políticas y procedimientos de recursos humanos están alineados con la nueva estrategia. Como 65% de los costos totales de Temple son costos laborales resulta crítico administrar estas cuestiones.

PREGUNTAS

1. **¿Qué etapas debería seguir Temple para evaluar la función de ARH?**
2. **¿Cómo debe dirigir la evaluación el presidente de Temple?**
3. **¿Usted que enfoque propondría para evaluar el área de recursos humanos de Temple?**
4. **¿Qué acciones sugeriría para que el programa de recursos humanos de Temple sea diseñado para apoyar la nueva estrategia de negocios? Explique.**
5. **Forme equipos de 4 a 6 alumnos y pida que cada uno analice las prácticas y los posibles problemas que tendría Temple al cambiar de estrategia. Después de 10 minutos, cada equipo debe llegar a un consenso sobre tres posibles problemas que Temple tendrá que enfrentar con ese cambio.**
6. **Cada equipo debe actuar como una consultoría externa de capital humano y hacer recomendaciones sobre las nuevas prácticas de RH, mientras que los demás alumnos del grupo deberán simular que son los gerentes de línea de Temple. Los consultores deben solicitar información, mientras que los gerentes deben hablar de sus problemas profesionales. A continuación, cada equipo debe explicar al grupo sus conclusiones.**

niveles deseados y que tome medidas correctivas si hubiera alguna discrepancia indeseable. Puede funcionar como una herramienta de diagnóstico capaz de identificar señales que requieren de una atención inmediata.

6. *Proporcionar soporte a los esfuerzos de calidad total de la organización.* Muchas organizaciones crean una cultura enfocada en la calidad. Como los programas de calidad total parten de la base de recaudar y analizar datos, la evaluación del administrador de recursos humanos puede proporcionar datos necesarios para evaluar las mejoras logradas. La autoevaluación suele formar parte integral del proceso de mejora de la calidad, con indicadores sobre el potencial de los trabajadores, la rapidez y exactitud del sistema de información y los informes de administración de recursos humanos, la calidad de la capacitación, la idoneidad de la remuneración, etc. La mayoría de las organizaciones que poseen la certificación ISO 9000-2000 considera que la auditoría de la calidad complementa la evaluación de la administración de RH, pero no la sustituye.
7. *Evaluar cómo las prácticas de ARH contribuyen al negocio de la organización.* Las prácticas de administración deben apoyar las estrategias de la organización. Su evaluación permite examinar si las políticas y las prácticas actuales de ARH contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Muchas empresas, en lugar de invertir en el cliente, lo hacen de forma indirecta, invirtiendo en los trabajadores que le atienden.

Las personas como ingresos y no como costos

Toda evaluación de la función de administración de recursos humanos corre un serio riesgo de distorsionar los resultados y las conclusiones. En plena era del conocimiento, cuando el capital humano y el capital intelectual constituyen la nueva moneda de los negocios mundiales, las personas se deben visualizar de manera diferente que en el enfoque tradicional de las antiguas auditorías de la administración de RH. La contabilidad de la ARH y la evaluación de los procesos de recursos humanos deben estar alineadas con esta nueva concepción: las personas como fuentes de ingresos y no tan sólo como costos o como puntos de egresos.[19]

En la medida que las organizaciones utilizan el conocimiento, su valor de mercado y su valor patrimonial y contable se vuelven asimétricos. La contabilidad tradicional sólo cubre los activos tangibles, pero los activos intangibles son los responsables de ese diferencial. ¿Por qué razón Microsoft creció tanto y es tan lucrativa? ¿Cuál es su activo misterioso y tremendamente productivo que la convirtió en una de las empresas más valiosas del mundo, pero con tan pocos bienes patrimoniales en su contabilidad clásica? ¿Por qué razón las acciones de Ford y de Bethlehem Steel son negociadas por abajo de sus valores contables? La respuesta está en los activos intangibles.

Los tres componentes de los activos intangibles son:[20]

1. *Competencias de los colaboradores.* Implica la capacidad para actuar en diversas situaciones para crear activos tangibles e intangibles. Aun cuando la competencia individual no sea propiedad de la organización, sino de la persona que la posee, debería ser incluida en el balance patrimonial de los activos intangibles, porque es imposible concebir a una organización sin personas. En las organizaciones del conocimiento existe poco equipamiento más allá de las personas. Es el caso de Microsoft. Todos los activos y las estructuras —tangibles e intangibles— son resultado de las acciones humanas. Todos dependen de las personas para seguir existiendo. Las personas consiguen expandir su mundo a través de medios tangibles (cuando adquieren bienes o hacen cosas concretas) o de medios intangibles (cuando generan ideas o desarrollan relaciones con organizaciones u otras personas). Es responsabilidad de los gerentes desarrollar los activos de la organización. La dificultad aparece cuando los activos más valiosos no son materiales y concretos, sino intangibles y, por tanto, invisibles.
2. *Estructura interna.* Incluye marcas, patentes, modelos y sistemas administrativos y de computadoras, todos creados por los colaboradores y que pertenecen a la

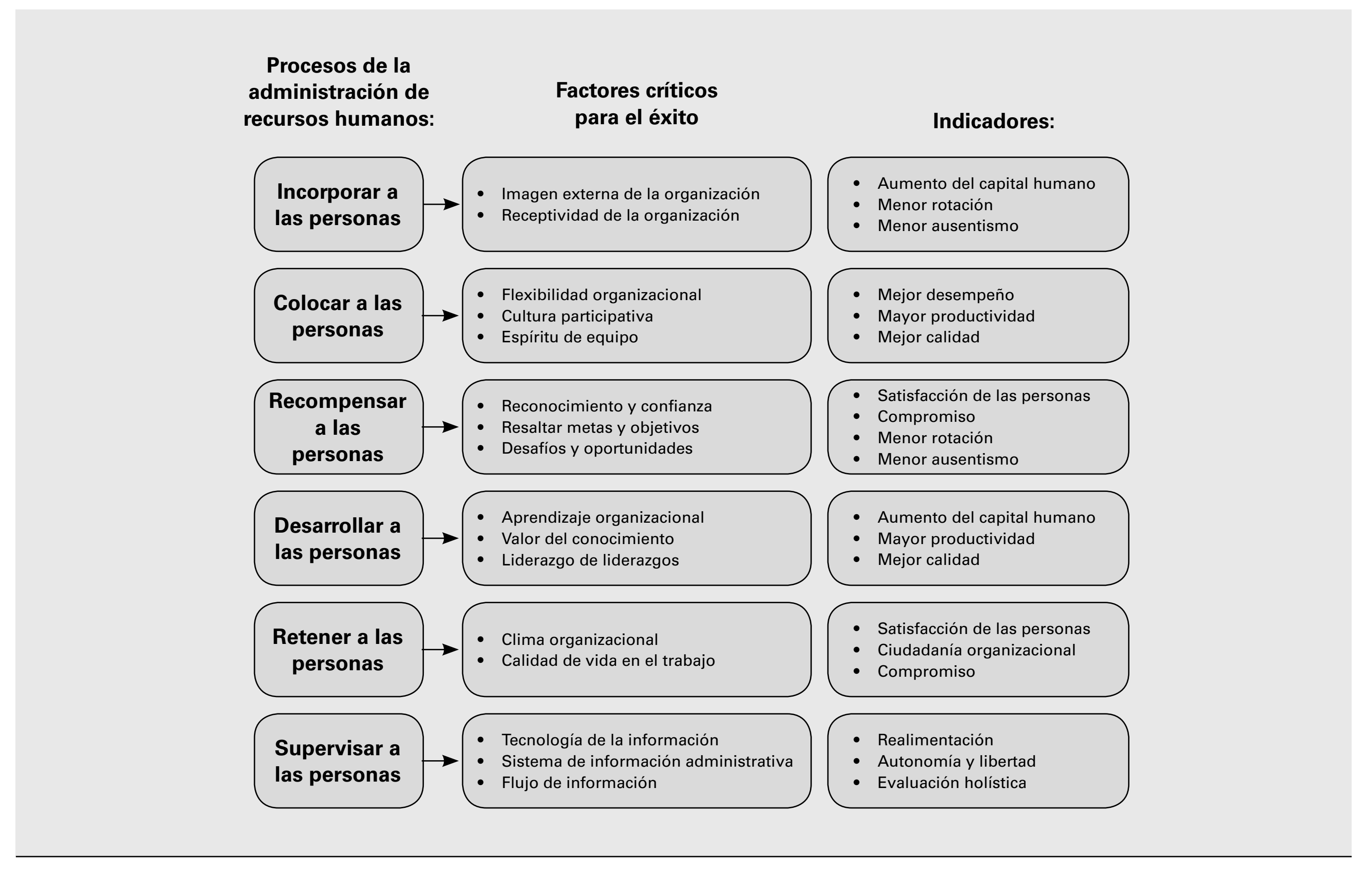


Figura 17.12 *Los procesos de la administración de recursos humanos, factores críticos e indicadores del desempeño y resultados.*

organización o pueden ser comprados o alquilados. La cultura organizacional forma parte de la estructura interna. Ésta y las personas constituyen lo que llamamos la organización. Pero, las personas son las que crean la organización por medio de la interacción mutua.

3. *Estructura externa.* Implica relaciones con los clientes y proveedores, así como con otras organizaciones. Este concepto incluye la reputación y la imagen de la organización. El valor de estos activos depende del grado de satisfacción con el cual la organización soluciona los problemas de sus clientes y demás elementos del entorno.

Las personas están detrás de los tres componentes de los activos intangibles que producen valor para las organizaciones. En ellos, son consideradas fuente de ingresos y no de costos organizacionales.

Responsabilidad social de las organizaciones

Según una investigación publicada por Business for Social Responsibility (BSR) —entidad estadounidense que reúne a cerca de 1 400 compañías involucradas en proyectos de ciudadanía empresarial— 78% de los jóvenes estadounidenses prefiere trabajar en una empresa ligada a algún proyecto social, mientras que 76% de los consumidores prefiere marcas y productos involucrados con algún tipo de acción social. En nuestro país todavía no existen estadísticas sobre el tema, pero varias empresas han empezado a discutir formas de diseminar en el país la ciudadanía empresarial, es decir, la actuación de la empresa con responsabilidad social. En Brasil, el instituto congénere del BSR, es el Instituto Ethos (palabra griega que significa estudio de las costumbres, del carácter y

de la ciencia moral). Los principios de Ethos incluso pueden parecer obvios a primera vista, pero la responsabilidad social ya marca una diferencia de las empresas en el mercado, no sólo en Estados Unidos, sino también en los países desarrollados, teóricamente más exigentes. Los clientes, con una facilidad cada vez mayor para obtener información, no tardan en saber enseguida, en cualquier lugar del mundo, si el producto que están comprando fue producido explotando el trabajo de menores; por ejemplo, la imagen de Nike sufrió un serio golpe cuando los periódicos de todo el mundo publicaron que las fábricas chinas que producían sus famosos tenis empleaban trabajo infantil y condiciones laborales incorrectas y deshumanizadas. La empresa tuvo que revisar totalmente su política de subcontratación en todo el mundo.

EVALUACIÓN CRÍTICA

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL PRODUCE GANANCIAS[21]

Los empresarios que actúan con responsabilidad social, además de recostar la cabeza en la almohada y dormir más tranquilos, obtienen dividendos de ese tipo de ciudadanía. Swiss Bank compró un lote significativo de acciones del laboratorio farmacéutico Bristol-Myers Squibb como parte de su esfuerzo por invertir en compañías con un notable desempeño financiero y ecológico.

La red de restaurantes de comida rápida de McDonald's ha dado brillo a la imagen de su marca con la compra de 2 000 millones de dólares de productos reciclados sin aumentar los precios de sus hamburguesas. Gap Inc. —una red de tiendas de ropa— dice que a sus empleados les gusta trabajar en un lugar donde pueden expresar sus propios valores. La compañía descubrió que sus acciones en el área ambiental ayudan a retener a personas talentosas y fieles.

Electrolux —el fabricante de electrónicos y electrodomésticos— reporta que su línea de productos fabricados con material ecológico representó 5% de sus ventas y 8% de sus utilidades. El grupo Dow estima que entre 30 y 40% de sus inversiones en ambiente son recuperadas en poco tiempo y representarán 1% de las ventas durante 10 años. Philips, la compañía holandesa, se quedó con parte del mercado de las bombillas de General Electric al ofrecer un producto con menor contenido de mercurio, material nocivo para la naturaleza.

LA ARH HOY EN DÍA

EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES[22]

Las empresas avanzan por el camino de la filantropía para mantener la preferencia de los clientes y la admiración de los trabajadores. Entre una empresa que adopta una postura de integración social y contribución a la sociedad y otra dirigida a sí misma e ignorante del resto, la tendencia del consumidor es quedarse con la primera. La investigación de Cone Communications y Roper Group reveló que 76% de los consumidores prefiere marcas y productos relacionados con algún tipo de acción social, siempre y cuando tengan precio y calidad competitivos. Esto significa que quien hace el bien debe mostrar lo que hace.

En Brasil, las empresas se están adhiriendo al programa "Empresa Amiga da Criança" de la Fundación Abrinq por los derechos de los niños. La adhesión significa que las empresas se comprometen a no utilizar el trabajo de menores de 14 años de edad y a fomentar y sugerir formas de acción que contribuyan a la formación de los niños y a la capacitación profesional de los adolescentes.

Hacer el bien puede significar una ventaja competitiva. En eso, las organizaciones sin fines de lucro son pioneras, utilizando prácticas que las empresas tendrán que aprender en el futuro. Peter Drucker[23] defiende la integración entre la empresa y las entidades filantrópicas por dos razones: la primera es que las corporaciones transmiten conceptos como la evaluación de los resultados, la definición de objetivos, el enfoque, las asociaciones estratégicas; la segunda es que reciben una lección de guarderías, orfanatos y asilos sobre cómo hacer más con menos, motivación de los miembros, enfoque y trabajo en grupo.

¿Cómo motivar a ejecutivos y colaboradores para que realicen tareas filantrópicas? AGF Brasil Seguros encontró una fórmula interesante. Desde hace cinco años mantiene una guardería para 200 infantes y una escuela de alfabetización de adultos en São Paulo. Los fines de semana los colaboradores involucrados en el proyecto se reúnen para pintar paredes, arreglar jardines y comprobar los resultados alcanzados. Es un trabajo multidisciplinario, en el

cual el director trabaja al lado del ayudante de oficina. En Estados Unidos este tipo de actividad es bastante común. El ex presidente Jimmy Carter suele aparecer al lado de personas humildes, trabajando hombro con hombro, en comunidades pobres para brindar ayuda humanitaria. Los colaboradores se sienten más motivados por el hecho de ayudar a alguien porque también buscan una identidad corporativa, una causa común que va más allá de las actividades que desempeñan. En un grupo de colaboradores que trabajan en una guardería, las relaciones, la motivación y la búsqueda de asociaciones son vitales. En medio de esos grupos surgen verdaderos líderes, los cuales son cada vez más buscados y disputados por las organizaciones. En C&A, 800 colaboradores trabajan de voluntarios y muchos de ellos fueron promovidos porque en esas actividades demostraron aptitud para el liderazgo.

Sin embargo, para Robert Levering, presidente del Great Place to Work Institute, consultoría especializada en calidad del ambiente de trabajo, en Estados Unidos, lo más importante en muchas empresas es que los colaboradores se sienten especiales por el simple hecho de estar ligados a una empresa que tiene excelente fama por la calidad de lo que hace o por su contribución a la sociedad.

El papel actual de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos debe actuar en cuatro papeles distintos para tener éxito, a saber:

1. *Competencia en capital humano.* Debe saber cuidar y asesorar a los gerentes en los distintos procesos de ARH —sumar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar a las personas— al mismo tiempo que transforma a las personas en talentos humanos y a éstos en capital humano.
2. *Credibilidad.* Debe contar con la credibilidad de todos sus clientes internos y externos. El presidente, los directores, los gerentes, los ejecutivos y los colaboradores deben confiar y creer en los propósitos y la eficacia de la administración de recursos humanos, pero principalmente los colaboradores. ¿Cómo se siente un colaborador cuando se le solicita que acuda al departamento de recursos humanos? Si va con alegría y orgullo, la administración de recursos humanos tiene credibilidad suficiente para contar con él. De lo contrario, algo anda mal.

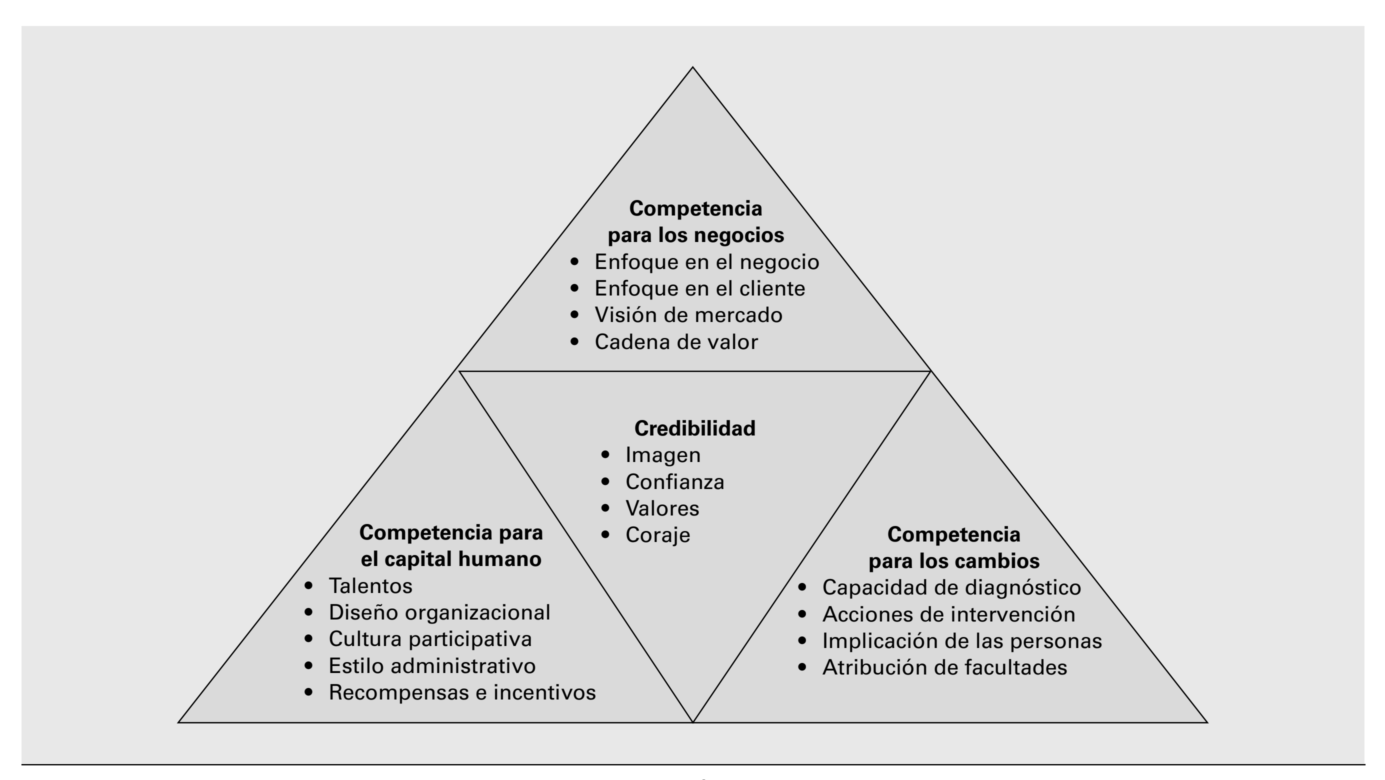


Figura 17.13 *Modelo de competencias para la administración de recursos humanos.*

3. *Competencia en cambios.* Debe funcionar como locomotora del cambio, la creatividad y la innovación dentro de la organización, desarrollando las competencias individuales, administrativas, funcionales y organizacionales necesarias para ello.
4. *Competencia para los negocios.* Debe enfocarse en sus clientes, sus necesidades y aspiraciones y debe ser asociada en sus propósitos y objetivos, sobre todo en lo que respecta a los negocios de la organización.

Todos estos papeles tienen igual importancia en razón de que juntan activadores básicos que pueden propiciar resultados intermedios que permitirán a la organización alcanzar sus resultados finales. Toda organización procura que el negocio alcance resultados globales, con valor económico agregado, crecimiento, mayor participación en el mercado y utilidades. En general, éstos son los objetivos organizacionales más acariciados. Sin embargo, para alcanzarlos la organización necesita tener clientes para servirles, atenderles y satisfacerles adecuadamente. Los clientes son quienes garantizan esos resultados del negocio. No obstante, para conquistar a los clientes, la organización debe contar con procesos internos —como productividad, calidad e innovación— que sean los motores del negocio. A su vez, estos motores dependen de competencias organizacionales, las cuales se derivan de las cualidades del capital humano, como habilidades y competencias, actitudes, compromiso, adaptabilidad y flexibilidad, desempeño y enfoque en los resultados. Así, para alcanzar y consolidar estas competencias del capital humano se necesitan procesos para administrar a los talentos, como incorporar, colocar, recompensar, retener, desarrollar y supervisar a las personas. Una verdadera cadena interna para crear valor. Todo comienza en la administración de recursos humanos. El tablero de mando integral de la figura 17.14 muestra esa cadena interna de valor.[24]

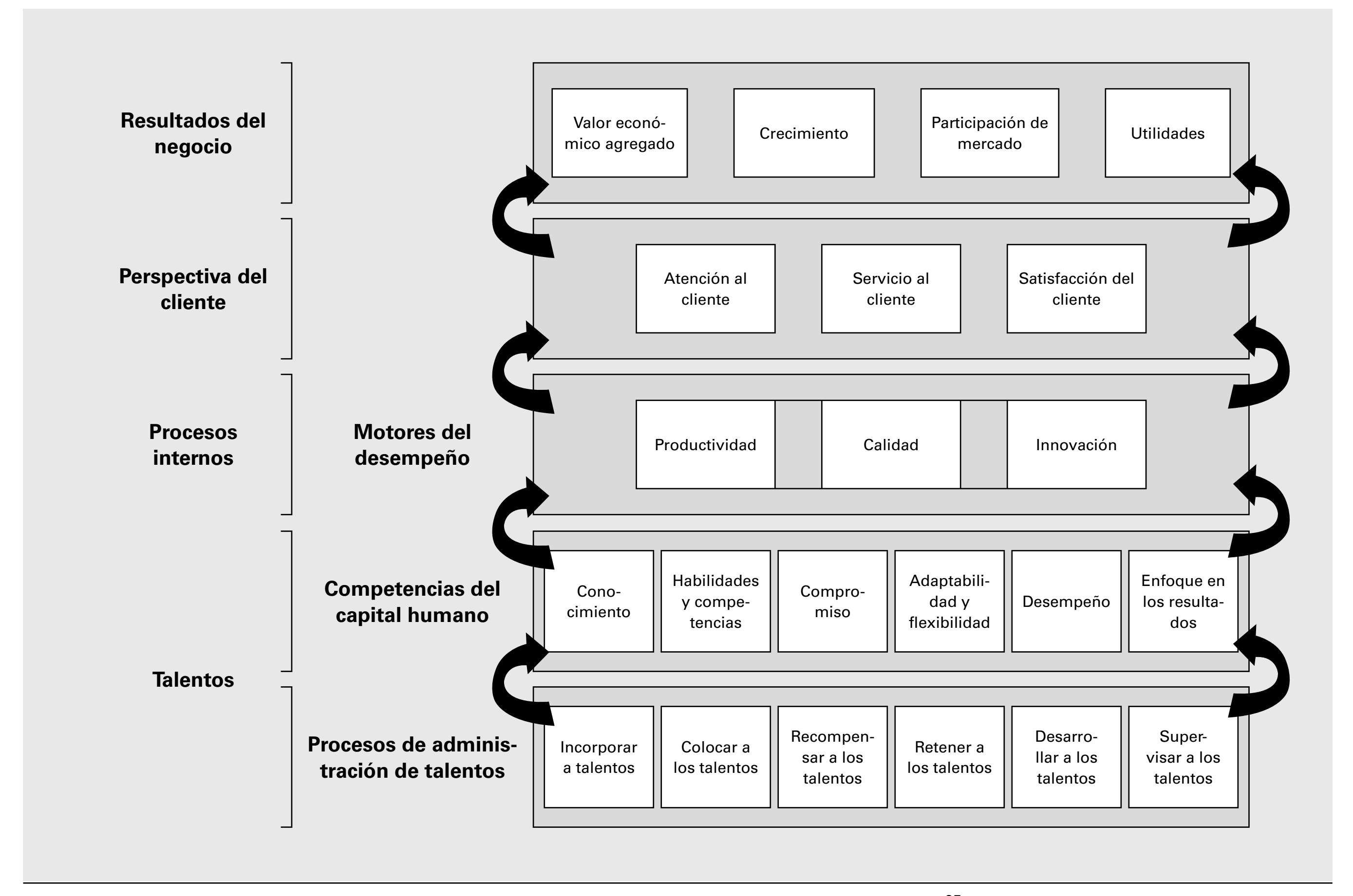


Figura 17.14 *Tablero de mando integral de la administración de recursos humanos.*[25]

LA ARH HOY EN DÍA

¿CUÁLES SON LOS INDICADORES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS?[26]

Bajo la perspectiva del tablero de mando integral los indicadores de la administración son:

1. ***Los resultados del negocio* son las medidas del desempeño organizacional, los análisis financieros, el valor agregado, la participación de mercado y las utilidades. Indican qué tanto éxito tiene la organización en sus negocios. Son los indicadores del resultado final.**
2. ***Los motores del desempeño organizacional* son las medidas de los resultados intermedios, como la productividad, la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente. Los resultados del negocio se alcanzan en razón del desempeño organizacional. Son indicadores de resultados intermedios que permiten alcanzar los resultados finales.**
3. ***Las competencias humanas* se derivan del capital humano de la organización y están compuestas por las cualidades más inmediatas y visibles —inclusive actitudes y habilidades— que se necesitan para alcanzar los resultados críticos del negocio. Son las competencias que conducen a los resultados intermedios que permiten alcanzar los resultados finales.**
4. ***Los procesos de administración de recursos humanos* son las prácticas que llevan a incrementar el capital humano de la organización. Incluyen los procesos básicos de capital humano que permiten aumentar y consolidar las competencias humanas de la organización.**

En realidad, se trata de una relación de causa y efecto de carácter sinérgico. Si se aplica una ingeniería en reversa, se necesitan procesos de administración de talentos para alcanzar las competencias del capital humano, las cuales permiten desarrollar motores del negocio —como la productividad, la calidad y la innovación— que mejoran y catapultan los procesos internos para servir al cliente y para proporcionar resultados globales del negocio. Así, la base fundamental para alcanzar los resultados del negocio reside en los procesos de administración de los talentos que cada organización es capaz de crear y utilizar.

¿Hacia dónde se dirige la administración de recursos humanos?

En las reuniones académicas y en las agradables tertulias sociales de profesionales del área siempre ronda en el aire una pregunta. Es una que retrata el estado de perplejidad y de incertidumbre que predomina en las situaciones ambiguas que el cambio rápido e imprevisto crea en las organizaciones y en el mundo de los negocios. Es una pregunta que se puede expresar clara o veladamente, pero que persiste en forma compulsiva y frecuente. ¿Hacia dónde se dirige el área de recursos humanos? ¿Cuál será su futuro y destino? ¿Desaparecerá con el transcurso del tiempo? ¿Se extinguirá el órgano de recursos humanos? ¿Cuáles son las tendencias por venir?

Esta pregunta contiene razones más profundas. El mundo ha cambiado, y mucho. Las empresas también están en esa ola de cambios. Algunas de ellas van disparadas al frente, otras siguen atrás, a su sombra, mientras que otras más van a la zaga, casi detenidas en el tiempo y confundidas, sin entender exactamente lo que ocurre en su derredor.

No es nada extraño que el área de recursos humanos también sufra cambios. Aspectos como la globalización, el veloz desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, la importancia que se da al cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad producen repercusiones que el área no puede ignorar. Así, si el mundo y las

empresas han cambiado, el área de recursos humanos debe acompañar esos cambios. En muchas organizaciones va al frente, como locomotora de los cambios organizacionales. En otras representa el obstáculo que impide la adaptación a las nuevas condiciones del mundo moderno.

La respuesta a la evaluación crítica antes planteada será negativa en algunas situaciones. No, no se debe mantener el área de recursos humanos, debe ser eliminada si no hace aportación alguna al negocio de la empresa o no favorece su acoplamiento a las exigencias del nuevo ambiente de las empresas. La administración de recursos humanos es desechable cuando no agrega nada y sólo sirve para controlar y reglamentar el comportamiento de las personas y aplicar medidas disciplinarias que no mejoran nada el desempeño. Debe desaparecer si funciona como elemento de resistencia y obstáculo para el cambio y la innovación y si se mantiene como un centro de egresos o si significa una inversión que no produce rendimiento alguno para la organización. En estos casos, las demás áreas suelen tomar la iniciativa de asumir la administración del capital humano con un estilo totalmente descentralizado, libre y participativo, con o sin ayuda y asesoría de los profesionales de la administración.

En otras situaciones la respuesta será positiva. Sí, el área de recursos humanos no sólo se debe mantener, sino hasta ampliar. Debe mantenerse y desarrollarse si en efecto significa una contribución al negocio de la empresa o si favorece el acoplamiento de la empresa a un mundo cambiante y competitivo. Es imprescindible cuando reduce las disonancias de la misión, la visión y los objetivos de la organización y funciona como elemento que esclarece los valores y los principios de la empresa, crea una nueva cultura de compromiso y de motivación de las personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos parámetros de calidad. Una empresa no cambia sólo con el ingreso de nuevas tecnologías ni al cambiar su equipo o reengendrar sus procesos internos ni al desarrollar nuevos productos y servicios. Esto es consecuencia y no causa del cambio. Es cambiar el *hardware* y cambiar el contexto, pero no el contenido del trabajo. Una empresa cambia en razón de las actitudes, los conocimientos y los comportamientos de las personas que trabajan en ella. Una empresa cambia en razón de la creación de una nueva mentalidad y estado de ánimo que debe tener su origen en la cúpula de la organización. Aquí es donde el área de recursos humanos presta servicios inestimables, porque trae una nueva cultura organizacional y crea un clima de participación y de realización de la misión y la visión de la organización para servir mejor al cliente.

Hay organizaciones y empresas que tienen sus respectivos órganos de capital humano. En un extremo están las organizaciones Omega y en el otro las Alfa.

El entorno, las organizaciones y las personas cambian enormemente. ¿Cuáles son las razones de los cambios? Muchas. Detrás de ellos, los cambios económicos, sociales, tecnológicos, políticos, culturales, demográficos, etc., impulsan los nuevos cambios en un campo de fuerzas dinámicas. ¿Cuál es el papel de la administración de capital humano en este contexto? Ciertamente no es mantener y conservar la situación actual de las organizaciones. El papel del administrador en este nuevo contexto es servir de locomotora de los cambios organizacionales a efecto de ayudar a las organizaciones a navegar en mares turbulentos. Todas esas razones expli-

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

¿HACIA DÓNDE SE DIRIGE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

Así, la pregunta antes planteada tiene enorme sentido. ¿Qué hacer con el área de recursos humanos ante tremendo cambio y tanta presión de las circunstancias externas? La época de desperdicio, acomodo y complacencia es cosa del pasado, y hoy las organizaciones están preocupadas por mantener y desarrollar tan sólo y exclusivamente aquellos aspectos que contribuyen de forma directa y positiva a su negocio y al éxito de sus operaciones. En esta carrera desenfrenada se deben eliminar las áreas de inercia y de resistencia. Entonces, ¿cuál es la respuesta a la pregunta inicial? ¿Se debe mantener el área de recursos humanos o ésta no tiene futuro? ¿Los profesionales de la administración deben buscar otra profesión o volverse consultores internos o independientes?

EVALUACIÓN CRÍTICA

LAS ORGANIZACIONES OMEGA

Las organizaciones omega son aquellas donde el área de recursos humanos sigue centralizada y monopoliza todas las decisiones y acciones relacionadas con las personas. Éstas trabajan como meros empleados sometidos a un reglamento interno y a un rígido horario de trabajo. Lo importante es que las personas sean asiduas y puntuales y no importa lo que hagan durante el transcurso de su horario de trabajo. Los puestos están rígidamente definidos, individualizados y aislados y son desempeñados dentro de una rutina de trabajo que no cambia y que no requiere que las personas piensen o mejoren su trabajo. Pensar y contribuir creativamente es algo que no ocurre en estas empresas. La denominación que más se ajusta a sus trabajadores es la de empleados o mano de obra, porque esas organizaciones sólo requieren de la actividad física y muscular de las personas. La mayor pérdida en esas organizaciones no es el desperdicio que se contabiliza en dinero, materiales o tiempo, sino el del talento humano que se disipa en el ruido de las fábricas sin consideración alguna, en forma cotidiana y continua. El capital intelectual se va por el desagüe sin aplicación constructiva ni rendimiento alguno. Así, "la nave se va"... En ellas, es preciso transformar urgentemente el órgano de recursos humanos, de un centro de egresos a un centro de utilidades, capaz de agregar valor a las personas, a la empresa y a los clientes.

EVALUACIÓN CRÍTICA

LAS ORGANIZACIONES ALFA

En el otro extremo las organizaciones alfa son las que incentivan y motivan a las personas a errar, a crear y a innovar incesantemente en sus tareas, en busca de una mejora continua e incremental. Son organizaciones donde las personas tienen libertad para pensar, razonar y usar su posesión más sofisticada: su inteligencia al servicio de la empresa. Son las organizaciones donde las personas deben agregar valor, mejorar la calidad de lo que hacen y servir al cliente. Aun cuando las organizaciones alfa sean las que más exigen de las personas en términos de contribución y resultados, en ellas las personas obtienen más satisfacción y placer de su trabajo. Son las mejores organizaciones para trabajar. En ellas el área de recursos humanos constituye una unidad de constante innovación y creatividad, que funciona como un elemento de consultoría interna para que los gerentes puedan funcionar como administradores de personas. La administración de recursos humanos se halla totalmente desmonopolizada y descentralizada, está en manos de los gerentes y de sus equipos. El organigrama tradicional es sustituido por una red integral de equipos. En esas organizaciones no se administra a las personas como factores de producción ni como recursos pasivos. Las personas no son simples empleados ni se llaman recursos humanos, son asociados y colaboradores de la organización que proporcionan el conocimiento y las competencias necesarias para el éxito de una empresa conjunta en plena era del conocimiento. En ellas no se administra a las personas, sino que se administra en conjunto con las personas. Tanto así, que el órgano de recursos humanos ha cambiado de nombre al de administración con personas o administración de talentos humanos, o también administración del capital humano o del capital intelectual.

can por qué la administración de recursos humanos está en cambio. A continuación, abordaremos las principales tendencias que se presentan en la administración de capital humano.

Las macrotendencias de la administración de recursos humanos

Las principales macrotendencias que se registran en la administración de recursos humanos son:[27]

1. *Una nueva filosofía de acción.* El nombre de administración de recursos humanos debe desaparecer y ceder su lugar a un nuevo y reciente enfoque: la administración de capital humano. Para ser más precisos, la administración de capital humano es cada vez más una responsabilidad de la gerencia de línea. Con este enfoque se considera a las personas como seres humanos y no como simples recursos

CARACTERÍSTICAS	ANTIGUA ECONOMÍA	NUEVA ECONOMÍA
Alcance	Doméstico	Global
Fuerza motora	Producción en masa	Tecnología, innovación
Recurso	Capital	Conocimiento, información
Empleos	Estables en grandes empresas	Dinámicos, en empresas más pequeñas
Organización	Centralizada, jerárquica	Matriz, fluida, descentralizada
Mercados	Estables	Fluidos
Trabajadores	No instruidos, no especializados	Instruidos, especializados, adaptables
Tareas	Simples y manuales	Complejas, intelectuales y participativas
Tecnología	Mecánica	Electrónica, biología
Importancia	Previsibilidad	Innovación y creatividad
Flujo de información	De la cima hacia abajo	De abajo hacia la cima, interactivo
Oportunidades	Limitadas, fijas	Fluidas, rotativas, movibles
Negocios/gobierno	Interferencia mínima	Colaboración, sociedad
Símbolo	Fábrica, chimenea	Computadora

Figura 17.15 *Características de la antigua y la nueva economía.*[28]

empresariales. Se consideran y respetan sus características y sus diferencias individuales, porque están dotadas de personalidades singulares, de inteligencias y aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicos. Incluso más. En las organizaciones exitosas no se habla ya de administrar o dirigir a las personas, porque eso podría significar que las personas son simples agentes pasivos y dependientes de las decisiones venidas de la cima. Se habla de administrar con las personas, como si fueran asociadas del negocio y no elementos extraños y separados de la organización. Esto tiene un nuevo significado. Las personas de todos los niveles de la organización se consideran los asociados que dirigen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados deseados. Eso representa la gran diferencia, la ventaja competitiva obtenida por medio de las personas. Existe el consenso de que el principal cliente de la empresa es su propio trabajador. De ahí que haya surgido el *endomarketing*, el marketing interno cuyo objetivo es mantener a los trabajadores informados acerca de las filosofías, las políticas y los objetivos de la empresa, integrarles por medio de programas amplios e incluyentes, ayudarles en sus necesidades y aspiraciones y desarrollar esfuerzos para que las personas se sientan orgullosas de pertenecer y colaborar con la organización por medio de relaciones dinámicas de intercambio. De ahí también la administración holística, que visualiza al hombre dentro de un contexto organizacional humano y no como una pieza o componente cualquiera del sistema productivo. Administrar con las personas es enviar la señal de una nueva mentalidad empresarial.

2. *Una nítida y rápida tendencia hacia el adelgazamiento*. Es decir, el desmantelamiento gradual y sistemático del área de administración de recursos humanos, su redefinición y descentralización hacia otras áreas de la organización. El área de recursos humanos está siendo reestructurada, reducida y encogida al nivel de lo esencial o básico. Es decir, de su *negocio medular* específico. Con el adelgazamiento, las atri-

buciones de los ejecutivos de capital humano están cambiando radicalmente. El adelgazamiento de la estructura organizacional de la empresa, la reducción de niveles jerárquicos, la descentralización de las decisiones, la desburocratización, la desregulación y el desmembramiento en unidades estratégicas de negocios, los programas de mejora continua y de calidad total y otras tendencias de la administración moderna de las empresas van seguidos de cerca por cambios paralelos y equivalentes en la administración del capital humano. Y no podría ser de otra manera. La búsqueda de una empresa ágil y flexible, creativa e innovadora, que privilegia la calidad total y la participación y el compromiso de todos sus miembros ha sido una meta perseguida por la administración de capital humano. Así, hay una fuerte tendencia a reducir y flexibilizar el área. No obstante, el adelgazamiento es más una ayuda para los problemas de hoy que una directriz para la empresa del mañana. Sirve como un correctivo dietético para ajustar las operaciones del pasado a la realidad de hoy, pero no constituye una ruta que marque el norte del futuro del área. Sólo pone la casa en orden. Pero es lo que están haciendo las organizaciones.

3. *Transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna.* La estructura departamental de la administración de recursos humanos cede su lugar a unidades estratégicas dirigidas a procesos y enfocadas en los clientes y los usuarios internos. La antigua organización funcional está dando lugar a la organización por procesos. En vez de órganos o departamentos, la administración de capital humano está coordinando los procesos o subsistemas. El cambio de cultura enfocada en la función hacia la cultura enfocada en el proceso. De un órgano prestador de servicios en una consultoría interna dirigida a los resultados finales de la organización. Además, está transfiriendo a terceros parte de sus atribuciones rutinarias y burocráticas en el ámbito operacional, en un nítido proceso de terciarización de actividades no esenciales en busca de transformar los costos fijos en costos variables; de enfocarse en lo esencial y de desactivar recursos físicos que no son indispensables con el objeto de mejorar la relación de los costos/beneficios. La subcontratación es un esfuerzo por utilizar intensivamente recursos externos, porque los procesos subcontratados son ejecutados por otras empresas que están más preparadas para desempeñarlos mejor de lo que puede la propia empresa. Sin embargo, esto no significará una mejora del sistema de recursos humanos si no se acompaña de un cambio efectivo de enfoque.
4. *Transferencia gradual de decisiones y acciones de la administración de recursos humanos a la gerencia de línea.* Se trata del desplazamiento de actividades, que antes estaban centradas en el área de recursos humanos, hacia los gerentes de las demás áreas de la empresa. La selección, la capacitación y la remuneración son las principales de entre ellas. Administrar a las personas es un componente estratégico, una tarea demasiado importante para estar centralizada y confiada tan sólo a un departamento de la empresa. Los gerentes de línea se convierten en administradores de capital humano y adquieren plena autonomía en las decisiones y las acciones respecto a sus subordinados. Los gerentes se vuelven multiplicadores del proceso de preparar y desarrollar a las personas. La capacitación de los gerentes se vuelve intensivo y continuo. Esto significa un compromiso de la alta dirección en confiar en las gerencias, en delegar parte de las decisiones y responsabilidades y una fuerte necesidad de desarrollo gerencial para dar cabida a las nuevas habilidades no técnicas y conceptuales e interpersonales en la conducta administrativa cotidiana. Con ello, la administración del capital humano se preocupa por la productividad del capital intelectual de la empresa, por el desempeño gerencial y por las contribuciones de las personas a los objetivos de la organización. Lo esencial es perseguir la eficacia y la excelencia a partir de las personas.
5. *Una intensa vinculación con el negocio de la empresa.* La administración de capital humano ahora está ligada a la planificación estratégica de la empresa y desarrollando medios para que las personas puedan avanzar de forma proactiva hacia los objetivos de la organización. Esto significa que se enfoca en las

áreas de resultados e impone que cada trabajador asuma un compromiso personal con las metas de la organización. La educación, la comunicación y el compromiso pasan a ser los factores fundamentales de este proceso. La filosofía de capital humano es difundida ampliamente y practicada por todos. La planificación de capital humano se vincula a la planificación estratégica de los negocios para que los planes de capital humano apoyen e incentiven los negocios de la empresa. Los objetivos de capital humano se enfocan en los objetivos organizacionales, como las utilidades, el crecimiento, la productividad, la calidad, la competitividad, el cambio, la innovación y la flexibilidad. Se evalúa el efecto que el proceso de administración de capital humano tiene en las personas con objeto de que proporcione los constantes ajustes que se necesitan en un mundo en cambio constante.

6. *Hincapié en una cultura participativa y democrática en las organizaciones.* La participación de las personas en los procesos de la toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, los programas de sugerencias, la utilización de convenciones y conmemoraciones, la libertad para escoger las tareas y los métodos para ejecutarlas, los trabajos en grupo y en equipo, las opciones de horarios de trabajo, los planes de sugerencias, la disponibilidad de información en línea consolidan la administración consultiva y participativa con la cual las personas trabajan dentro de una cultura democrática y motivadora. Existe preocupación por el clima organizacional y por la satisfacción de las personas. La calidad de vida se ha convertido en una obsesión, lo cual significa buenos salarios, buenas prestaciones, puestos bien diseñados, clima organizacional saludable, estilo de liderazgo eficaz, motivación intensiva, realimentación continua, recompensas por el buen desempeño como refuerzo psicológico, intensa comunicación e interacción, educación continua y todo lo demás. Un colaborador no puede tener calidad de vida en la empresa si no tiene todas esas cosas. La calidad de vida es la que sienta las condiciones para retribuir a la empresa con un trabajo de calidad. El rendimiento vale la inversión efectuada, porque un colaborador feliz trabaja mejor y produce mucho más que un empleado insatisfecho y rebelde. Esa nueva cultura está amparada por la nueva estructura, esbelta, con pocos niveles jerárquicos y que aproxima la base de la organización a la cúpula, que está surgiendo. Además, el área de recursos humanos está sufriendo una desregulación respecto a las acciones disciplinarias y punitivas. El área está perdiendo sus antiguos aires duros y sombríos de verdugo y adopta una nueva postura aireada, amigable y de apoyo y soporte a las personas.

7. *La utilización de mecanismos de motivación y de realización personal.* Ahora se subrayan y valoran los objetivos y las necesidades individuales de las personas y las empresas buscan medios para ofrecer oportunidades para la plena realización personal de los trabajadores. Los individuos son considerados personas y no sólo recursos productivos. Para ello, los trabajadores y los gerentes levantan un inventario de las necesidades de capacitación con base en las carencias y las necesidades de los negocios y de los trabajadores. Éstos adquieren conciencia de la importancia de su autodesarrollo y, como refuerzo, se utilizan prácticas de administración participativa por objetivos, con las cuales el gerente y el subordinado trazan en conjunto las metas y los objetivos por alcanzar, al mismo tiempo que se utiliza la remuneración variable de modo que abarque bonos y una participación de los resultados alcanzados. La vieja administración por objetivos resurge valorizada y con nueva vestimenta. La remuneración variable constituye la recompensa material directa por el sobreesfuerzo, sin que entrañe costos adicionales, porque aprovecha el apalancamiento obtenido y además beneficia tanto a la empresa como a los empleados en razón de las ganancias que obtiene el sistema. La administración participativa por objetivos también utiliza la evaluación del desempeño. Los sistemas de reconocimiento son abundantes y variados y son ampliamente utilizados y celebrados dentro de la empresa.

8. *La adaptación de las prácticas y las políticas de administración de capital humano a las diferencias individuales*

de las personas. La antigua tendencia a estandarizar las reglas y los procedimientos cede su lugar a prácticas alternativas diseñadas de acuerdo con los deseos y las necesidades individuales de los trabajadores. En lugar de algunos esquemas genéricos y amplios, las empresas utilizan menúes, opciones y alternativas para que las personas escojan. La administración de capital humano ofrece paquetes y menúes alternativos, sea en el área de prestaciones y servicios, sea en entrenamiento, carrera, etc. En vez de un plan único y fijo de asistencia médica, los trabajadores tienen dos o más opciones para optar por aquella que mejor satisfaga sus necesidades o preferencias personales.

9. *Un viraje completo en dirección al cliente, sea interno o externo.* La administración de capital humano se dirige al usuario. Los gerentes y los trabajadores ahora se orientan a la satisfacción de los clientes. El entrenamiento en calidad y productividad es intensivo, obligatorio y cíclico. La calidad es reconocida y premiada. Las empresas estimulan ampliamente los círculos de calidad, los grupos de múltiples áreas, los equipos autónomos, las células de producción, los equipos y los comités. El trabajo confinado y aislado ha cedido su lugar al trabajo en equipo como medio de interacción social y el diseño de puestos y de tareas utiliza intensamente las llamadas dimensiones motivacionales. La satisfacción del cliente ha dado paso a un esfuerzo impecable por dejar satisfecho al cliente y por superar sus expectativas. La búsqueda de la excelencia es la norma. La administración de capital humano está embarcada en esa búsqueda.

10. *Una fuerte preocupación por crear valor dentro de la empresa.* La creación de valor para el cliente, o incluso el aumento de valor para el contribuyente. Ahora hay una preocupación por lograr continuamente incrementos de ganancias por medio de la generación de riqueza. Se trata de agregar valor. Esto se puede llamar emergente, sistémico, efecto sinérgico o, también, maximización de las sutilidades, pero lo que interesa es que, a partir de ese concepto, el presidente se preocupe por conseguir que la empresa sea cada vez más valiosa, que cada gerente se preocupe por conseguir que las personas estén cada vez más capacitadas y que cada persona se preocupa por aumentar el valor de los productos y los servicios que fabrica para el cliente. Se pretende aumentar la riqueza de los accionistas, aumentar la satisfacción de los clientes y elevar el valor del patrimonio humano. Esta cadena de valores es la que crea un aumento de la riqueza patrimonial e intelectual de la organización y la constante mejora del negocio. La administración de capital humano tiene mucho que ver con la educación de las personas y con su conciencia de que debe generar continuamente valor dentro de la organización.

11. *Una preocupación por preparar a la empresa y a las personas para el futuro.* La administración de recursos humanos está abandonando su comportamiento pasivo y reactivo para adoptar una postura proactiva y dirigida hacia el futuro, con el propósito de anticiparse a las demandas y las necesidades de la organización. Está dejando de preservar el pasado para comenzar a crear el futuro. La administración de capital humano está involucrada en preparar continuamente a la empresa para la organización del futuro y en preparar a las personas para un futuro que llegará con certeza, si es que no ha llegado ya. En las organizaciones más avanzadas, la administración de capital humano adopta una postura de inconformidad con el presente y un sentimiento de que la situación actual es provisoria, considerando que todo puede y debe ser mejorado y desarrollado incluso más, a pesar de que se haya conquistado un nivel de excelencia. Considerando que la calidad de vida puede mejorar más, que la empresa puede alcanzar incluso mejores resultados. Que no es cuestión de dormirse plácidamente en los laureles de su victoria, sino de elevarla cada vez más. Éste es el nuevo impulso que la administración de capital humano ha impreso en las empresas. Es un soplo de renovación y vitalidad.

12. *Utilización intensiva del benchmarking como estrategia para la constante mejora de los procesos y los servicios.* El benchmarking refleja una visión dirigida hacia el entorno y hacia lo excelente que existe allá afuera. En el área de capital humano, el benchmarking, sea

1. **Una nueva filosofía de acción: ya no es cuestión de administrar recursos humanos, ni de administrar a personas, sino de administrar con las personas.**
2. **El adelgazamiento y el achatamiento dirigido al *negocio medular* del área de administración de capital humano.**
3. **La metamorfosis del área de servicios para convertirse en un área de consultoría interna.**
4. **La transferencia de decisiones y de acciones a la gerencia de línea.**
5. **La intensa vinculación con el negocio de la empresa.**
6. **El hincapié en la cultura organizacional participativa y democrática.**
7. **La utilización de mecanismos de motivación y de realización personal.**
8. **La adecuación de las prácticas de administración a las diferencias individuales de los colaboradores.**
9. **El viraje en dirección al cliente interno o externo.**
10. **La preocupación por la creación de valor para la empresa y para el cliente.**
11. **La continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro.**
12. **Utilización intensiva del benchmarking como estrategia para la constante mejora de los procesos y los servicios.**

Figura 17.16 *Las doce macrotendencias de la administración de capital humano.*[29]

interno, externo o internacional, llegó para quedarse. La necesidad de comparar las operaciones y los procesos de una empresa con los de otras empresas exitosas por medio de marcos de referencia se ha convertido en una actividad normal dentro de la administración de capital humano. El benchmarking se ha revelado como un poderoso instrumento de aprendizaje gerencial y de adaptación a la medida que indican los marcos de referencia de las empresas que son excelentes en su área y muestra los caminos para alcanzarlos. Detrás de todo ello existe una fuerte competencia entre empresas excelentes que quieren ofrecer las mejores prácticas de administración de capital humano, no sólo en el sentido de conquistar y retener a los mejores talentos, sino también de obtener el máximo de las personas, en términos de eficiencia y de eficacia, para alcanzar el éxito en los negocios.

Todas estas macrotendencias no se presentan gratuitamente ni por azar. Reflejan, por una parte, que las organizaciones necesitan ser competitivas en un mundo turbulento y lleno de desafíos y, por la otra, que necesitan contar con el apoyo y el sostén irrestricto de los asociados internos para conseguir negocios y alcanzar resultados. Reflejan la visión empresarial de inversiones que sin lugar a dudas producirán rendimientos garantizados para la organización.

Es una visión que considera la tremenda capacidad de desarrollo y de creación de valor que las personas aportan a la organización y la necesidad de contar con toda esa aportación para su éxito.

CASO PARA DISCUSIÓN

LAS EMPRESAS MÁS ADMIRADAS DEL MUNDO[30]

Cada año la revista estadounidense *Fortune* selecciona a las empresas más admiradas del mundo por medio de una encuesta del Hay Group, que evalúa cerca de 21 áreas de actividad y utiliza los once criterios (atributos) que se presentan a continuación.

1. **La calidad general de la administración.**
2. **La calidad de los productos y los servicios.**
3. **La innovación.**
4. **El valor como inversión de largo plazo.**
5. **La situación financiera.**

6. **La responsabilidad social y ambiental.**
7. **El uso adecuado de los activos corporativos.**
8. **La eficacia en los negocios globales.**
9. **La reputación de clase mundial y la visión global.**
10. **El aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el caos y los planes de largo plazo.**
11. **La capacidad para atraer, motivar y retener a personas talentosas.**

En orden decreciente, las 25 empresas más admiradas del mundo son:

1.	GE, General Electric	Electrónica y equipamientos eléctricos
2.	Coca-Cola	Bebidas refrescantes
3.	Microsoft	Computadoras
4.	Walt Disney	Entretenimiento
5.	Intel	Computadoras
6.	HP, Hewlett-Packard	Computadoras
7.	Berkshire Hathaway	Seguros e inversiones financieras
8.	Pfizer	Farmacéutica
9.	Sony	Electrónica y equipos eléctricos
10.	Dell Computer	Computadoras
11.	Toyota Motor	Automóviles
12.	Merck	Farmacéutica
13.	Southwest Airlines	Aviación
14.	Johnson & Johnson	Farmacéutica
15.	Procter & Gamble	Alimentos, cosméticos
16.	Gillette	Alimentos, cosméticos
17.	Citicorp	Banco comercial
18.	Merrill Lynch	Seguros e inversiones financieras
19.	ABB, Asea Brown Boveri	Electrónica y equipos eléctricos
20.	Daimler Benz	Automóviles
21.	Caterpillar	Equipos industriales y agrícolas
22.	AT&T, American Telephone & Telegraph	Telecomunicaciones
23.	British Airways	Aviación
24.	IBM	Computadoras
25.	Boeing	Aeroespacial

Pero, ¿qué hace que una organización sea admirada? J. P. Morgan ofrece recompensas como opciones de acciones a sus ejecutivos, evaluando el liderazgo, el trabajo en equipo y las habilidades administrativas de las personas. Quienes presentan estas características son recompensados generosamente. Los gerentes de Bristol-Myers-Squibb son evaluados con el sistema de 360°, no sólo por su superior inmediato, sino también por los subordinados, los colegas y los clientes. Toyota, cuyas ventas en Asia están cayendo, está mandando a su personal a una capacitación extra, en lugar de cortar cabezas. En esas empresas, las decisiones son calificadas con un conjunto de valores, expectativas y comportamientos compartidos. Esa cultura corporativa de profundo respeto por el trabajador constituye el contexto común de esas empresas.

¿Cómo funciona esa cultura corporativa? El Grupo Hay utilizó la técnica de Targeted Culture Modeling y llegó a la conclusión de que las culturas corporativas de las empresas de alto desempeño son diferentes de las culturas de las compañías promedio. En ellas, las prioridades básicas

son el trabajo en equipo, el enfoque en el cliente, el trato justo de los trabajadores, la iniciativa y la innovación. En muchas compañías las prioridades son la reducción de riesgos, el hincapié en la cadena de mando y el apoyo a los jefes y la elaboración de presupuestos.

Las empresas más admiradas tienen una fuerte cultura organizacional y un total consenso de la cúpula respecto de las prioridades culturales. En ellas existe poca diferencia entre la cultura actual y la cultura ideal. Intel, por ejemplo, presenta una ética igualitaria y cooperativa, en la cual no hay espacios reservados en los comedores y estacionamientos ni salas separadas para los ejecutivos. Las empresas más admiradas son mucho más felices al transformar su visión en una realidad y muy claras en sus prioridades, como la rápida toma de decisiones, la capacitación intensa del personal y la acción expedita ante nuevas oportunidades. Revelan un verdadero temor a la complacencia. Detrás de todas ellas hay un trabajo conjunto e integrado de millares de talentos humanos. Éstos son la mayor riqueza de esas organizaciones. Su capital intelectual.

PREGUNTAS

1. **¿Por qué razón las empresas más admiradas del mundo también son las mejores empresas para trabajar en ellas?**
2. **¿Qué fue antes, el huevo o la gallina? En otras palabras, ¿esas empresas son admiradas porque poseen a personas talentosas o las personas son talentosas porque trabajan en empresas admirables?**
3. **Aun cuando algunos criterios (atributos) sean extraños para el área de recursos humanos, ¿por qué la cultura organizacional resulta tan importante para la evaluación de esas empresas, al grado de ser el punto común de todas ellas?**
4. **GE —la estrella en la punta de la clasificación— también es la empresa de mayor valor de mercado en el mundo entero. ¿A qué atribuiría usted esto?**
5. **Entre las empresas más admiradas están dos japonesas (Toyota y Sony), dos alemanas (ABB y Daimler-Benz) y una inglesa (British Airways). Las demás son estadounidenses. ¿Cómo explicaría usted esto?**

Resumen del capítulo

Para que el sistema de administración de recursos humanos se mantenga siempre eficiente y eficaz resulta necesario evaluarlo y auditarlo continuamente para mejorar su funcionamiento. La evaluación de la administración de capital humano —o auditoría de recursos humanos— es una revisión formal y sistemática para medir costos y beneficios del programa global de recursos humanos y para comparar su desempeño con el de otras organizaciones exitosas. La auditoría debe considerar cuáles son las funciones de la administración de capital humano, cuál es su importancia, cómo se desempeñan, cuáles son las necesidades de mejoras, si usa eficazmente sus recursos y cómo puede ser más eficiente. Se trata de un análisis de la importancia y del desempeño de las funciones. Los gerentes de línea, los demás órganos de la empresa, los trabajadores, los clientes y los proveedores deben efectuar la evaluación. El agente de la auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o un grupo interno. Los criterios varían enormemente. Los métodos de evaluación se pueden basar en listas de verificación, enfoques estadísticos, investigaciones internas y externas, inclusive el benchmarking. Los beneficios de la evaluación son muchos y reflejan a las personas como fuentes de ingresos y no como costos, así como la responsabilidad social de las organizaciones. Lo importante es alinear la función de la administración de capital humano con las macrotendencias que se registran en el área.

Ejercicios

1. Defina evaluación o auditoría de la administración de capital humano. ¿Cuáles son sus principales aspectos?
2. ¿Qué significa análisis de la importancia/desempeño? Explique.
3. ¿Quién debe evaluar la administración de capital humano?
4. ¿Cuáles son los criterios de evaluación de capital humano? Explíquelos.
5. ¿Cuáles son los métodos de evaluación de capital humano? Explíquelos.

6. Explique la construcción del tablero de mando integral de la administración de capital humano.
7. ¿Cuáles son las medidas de desempeño, de adecuación y de satisfacción?
8. Explique la evaluación por medio de listas de verificación (*checklists*).
9. Explique los enfoques estadísticos de evaluación.
10. ¿Cuál es el papel de la entrevista de separación?
11. Explique las investigaciones internas de evaluación.
12. Explique las investigaciones externas de evaluación.
13. ¿Qué significa *benchmarking*? Comente sus aplicaciones.
14. ¿Cuáles son los beneficios de la evaluación de la administración de capital humano?
15. Explique el modelo de competencias de la administración de capital humano.
16. Comente la idea de las personas como ingresos y no como costos.
17. Explique la responsabilidad social de las organizaciones.
18. ¿Hacia dónde se dirige la administración de recursos humanos?
19. ¿Qué son las organizaciones Omega y Alfa? Explique.
20. ¿Cuáles son las macrotendencias de la administración de recursos humanos? Coméntelas.

Paseo por internet

Visite los sitios siguientes:

www.abrh.org.br
www.accenture.com
www.apqc.org
www.authoria.com
www.axialent.com
www.bartleby.com
www.boozallen.com
www.brainyquote.com
www.bsconline.com
www.chiavenato.com
www.convergys.com
www.cpp.com
www.eworkmarkets.com/consultants
www.fdc.org.br
www.fnq.org.br
www.hay.com
www.hbrbr.com.br
www.hbs.edu
www.hewitt.com
www.hreonline.com
www.hrnet.com
www.hrshopper.com
www.humancapitalinstitue.org
www.kronos.com
www.orgplus.com
www.peoplekeys.com
www.personneldecisions.com
www.prometric.com
www.pwc.com
www.questionmark.com
www.shl.com
www.shrm.org
www.whartonsp.com
www.workforce.com
www.workscape.com

Referencias bibliográficas

1. Vea el sitio de PriceWaterhouseCoopers en internet: www.pwc.com
2. Christopher D. Ittner y David F. Larcker, "Quando os indicadores de desempenho não-financeiro deixam a desejar", *Harvard Business Review*, vol. 81, núm. 11, noviembre de 2003, pp. 74-80.
3. Christopher D. Ittner y David F. Larcker, "Quando os indicadores de desempenho não-financeiro deixam a desejar", *op. cit.*, p. 79.
4. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1995, p. 657.
5. G.E. Biles y R. S. Schuler, *Audit Handbook of Human Resources Management Practices*, American Society for Personnel Administration, Alexandria, VA, 1986.
6. John F. Mee (ed.), *Personnel Handbook*, Ronald Press, Nueva York, 1958, p. 1077.
7. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, Atlas, São Paulo, 2004, p. 577.
8. Gary Dessler, *Human Resource Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1997, pp. 694-695.
9. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, *op. cit.*, p. 661.
10. Tomado de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas", *HSM Management*, núm. 44, mayo-junio de 2004, pp. 57-58. Vea www.fdc.org.br o comuníquese con apoio@fpnq.org.br
11. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, *op. cit.*, pp. 661-662.
12. Adaptado de: Walter R. Mahler, "Auditing PARI" en Dale Yoder y H. Henemann, *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations*, The Bureau of National Affairs, Inc., Washington, DC, 1979, pp. 2-102.
13. Adaptado de: John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, *op. cit.*, pp. 665-666.

14. Adaptado de: John M. Ivancevich, *Human Resource Management, op. cit.*, p. 672.

15. Adaptado de: John M. Ivancevich, *Human Resource Management, op. cit.*, p. 673.

16. Philip Kotler, *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*, Atlas, São Paulo, 1996, pp. 211-212; Robert C. Camp, *Benchmarking: The Search for Industry-Best Practices that Leads to Superior Performance*, Quality Resources, White Plains, 1989, Michael J. Spendolini, *The Benchmarking Books*, AMACOM, Nueva York, 1992.

17. Idalberto Chiavenato, "Ajudando a Avaliar a Função de ARH", *Revista Decidir: A Revista de Quem Decide*, año V, núm. 52, Río de Janeiro, noviembre de 1998, pp. 10-14.

18. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995, p. 685.

19. Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH (de um Centro de Despesa) em um Centro de Lucro*, Makron Books, São Paulo, 1997.

20. Karl Erik Sveiby, *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., Nueva York, 1997.

21. Tomado de: Costábile Nicoletta, "Responsabilidade Social Começa a Dar Lucro", *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Economía, 17 de agosto de 1998, p. B-19.

22. Tomado de: "Motivação dos Funcionários Pode Garantir Cargos Mais Altos", *Administrador Profissional*, año XXI, núm. 147, Conselho Regional de Administração, SP, junio/julio de 1998, pp. 1 y 7.

23. Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*, HarperBusiness, Nueva York, 1992, pp. 99-103.

24. Véase en internet el sito de Accenture: www.accenture.com

25. Adaptado de R. S. Kaplan y D. P. Norton, *Organização Orientada para a Estratégia: Como as Empresas que Adotam o Blanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios*, Campus, Río de Janeiro, 2001.

26. R. S. Kaplan y D. P. Norton, *A Estratégia em Ação: Blanced Scorecard*, Campus, Río de Janeiro, 1997.

27. Idalberto Chiavenato, *Como transformar RH, op. cit.*, pp. 15-23.

28. Fuente: Rosabeth Moss Kanter, *The Change Masters*, Simon & Schuster, Nueva York, 1983, cap. 2.

29. Idalberto Chiavenato, *Como transformar RH, op. cit.*, pp. 15-23.

30. Jeremy Kahn, "The World's Most Admired Companies", *Fortune*, 26 de octubre de 1998, pp. 77-94.

ÍNDICE TEMÁTICO

B

C

D

E

I

J

L

M

N

O

P

R

S

T

U

V